

idp

idn

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO DISTRITAL: UM OLHAR SOBRE A ATUAÇÃO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL FRENTE AO DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES ESTATAIS SUBNACIONAIS

VANDERLY CAIANA DE CALDAS

Brasília-DF, 2024

VANDERLY CAIANA DE CALDAS

**GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO
DISTRITAL: PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES SOBRE O
USO DE METODOLOGIAS ÁGEIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Felipe Lopes da Cruz.

Brasília-DF 2024

VANDERLY CAIANA DE CALDAS

GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO DISTRITAL: PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES SOBRE O USO DE METODOLOGIAS ÁGEIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 16 / 05 / 2023

Banca Examinadora

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz. - Orientador

Prof. Dr. Humberto Falcão Martins

Prof. Dr. Ailton Bispo dos Santos Júnior

C145g Caldas, Vanderly Caiana de
Gestão estratégica no setor público distrital: percepções dos servidores
sobre o uso de metodologias ágeis / Vanderly Caiana de Caldas – Brasília:
IDP, 2024.

128 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tese/Dissertação) – Instituto Brasileiro
de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Curso de XXX, Brasília, 2024.
Orientador: Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz.

1. Orçamento Público - políticas públicas. 2. Plano estratégico. 3. Gestão
governamental. I. Título.

CDD: 351

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

DEDICATÓRIA

Dedico este projeto de pesquisa a Deus e a minha família, que são a minha fonte de inspiração, de força e de mediação nas minhas decisões acertadas de vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus e a Nossa Senhora das Graças, pelo apoio espiritual e pelas portas que sempre encontrei abertas.

Aos meus pais, esposa e filhas pelo carinho, amor e apoio indispensáveis para superação dessa nova etapa da minha vida.

Ao Governo do Distrito Federal (GDF), em especial à Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF), por ter me oportunizado essa importante formação acadêmica para melhor servir ao Estado.

Aos meus docentes do IDP, em especial ao Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz - Orientador, pelo apoio, compreensão e ensinamentos proporcionados durante o mestrado.

Aos amigos e colegas pelo apoio e conselhos durante essa jornada do conhecimento.

RESUMO

O Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF), ciclo 2019 a 2060, é marcado como o primeiro plano estratégico governamental a incorporar metodologias ágeis, em especial as da *Objectives and Key Results* (OKR) e *Must Win Battles* (MWB), e em considerar marcos temporais como o ciclo do Plano Plurianual (PPA), da Agenda 2030, dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e do Centenário de Brasília em 2060. Este plano é fundamental para subsidiar a elaboração de instrumentos de gestão como o PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), assegurando o alinhamento dos desafios de Estado a serem enfrentados pelo titular do Poder Executivo local. Esse alinhamento entre o PEDF e os vários marcos temporais e ferramentas de gestão citados é essencial para aprimorar a tomada de decisão dos gestores públicos, visando a otimização dos recursos públicos e a efetividade na entrega dos serviços prestados à população local. Nesse contexto, a presente pesquisa propõe a análise da percepção dos servidores acerca da adoção das metodologias ágeis OKR e MWB pelo Governo do Distrito Federal (GDF), entre os anos de 2019 e 2023. A metodologia escolhida consiste na pesquisa exploratória com estudo de caso, utilizando os seguintes instrumentos de coleta de dados: *survey*, entrevistas e observação participante. Esses métodos capturaram dimensões relevantes para o estudo de forma eficiente e econômica, alcançando diversos públicos-alvo em um curto período de tempo. Os resultados do estudo apontaram possíveis motivos para o retorno ao PEDF, em 2024, da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), para subsidiar as decisões governamentais e implementar as políticas públicas nos órgãos integrantes da estrutura administrativa do GDF, instituídos pelo Decreto nº 39.610, de 1º de janeiro de 2019.

Palavras chave: Metodologias ágeis, OKR, MWB, BSC, PEDF e modelo de gestão.

ABSTRACT

The Strategic Plan of the Federal District (PEDF), for the cycle 2019 to 2060, is marked as the first governmental strategic plan to incorporate agile methodologies, especially Objectives and Key Results (OKR) and Must Win Battles (MWB). It also considers temporal milestones such as the cycle of the Multi-Year Plan (PPA), the 2030 Agenda, the Sustainable Development Goals (SDGs), and the Centennial of Brasília in 2060. This plan is fundamental for supporting the development of management instruments such as the PPA, the Budget Guidelines Law (LDO), and the Annual Budget Law (LOA), ensuring alignment with the state challenges to be faced by the head of the local Executive Branch. This alignment between the PEDF and the various temporal milestones and management tools mentioned is essential for improving decision-making by public managers, aiming at optimizing public resources and ensuring the effectiveness of services delivered to the local population. In this context, the present research proposes to analyze the perception of civil servants regarding the adoption of agile methodologies OKR and MWB by the Government of the Federal District (GDF) between 2019 and 2023. The chosen methodology consists of exploratory research with a case study, using the following data collection instruments: surveys, interviews and participant observation. These methods efficiently and economically captured relevant dimensions for the study, reaching various target audiences in a short period. The study's results pointed to possible reasons for the return to the PEDF, in 2024, of the Balanced Scorecard (BSC) methodology, to support governmental decisions and implement public policies in the administrative structure of the GDF, established by Decree n°. 39,610, of January 1, 2019.

Keywords: Agile methodologies, OKR, MWB, BSC, PEDF and management model

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGEP	Assessor de Gestão Estratégica e de Projetos
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CACI	Casa Civil do Distrito Federal
CNE	Cargo de Natureza Especial
CODESE	Conselho de Desenvolvimento Econômico Sustentável e Estratégico do DF
DF	Distrito Federal
EGOV	Escola de Governo do Distrito Federal
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
GDF	Governo do Distrito Federal
Gestão DF	Sistema Integrado de Monitoramento e Gestão do Distrito Federal
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
LDO LOA	Lei de Diretrizes Orçamentárias
ME	Lei Orçamentária Anual
MWB	Ministério da Economia
ODS	<i>Must Win Battles</i>
OKR	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	<i>Objectives and Key Results</i>
TIC	Organização das Nações Unidas
PACC	Tecnologia da Informação e Comunicação
PDRAE	Plano Anual de Compras e Contratações
PDTIC	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PE	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
PEDF	Plano Estratégico
PEIs	Plano Estratégico do Distrito Federal
PES	Planos Estratégicos Institucionais
PPA	Planejamento Estratégico Situacional
RA	Plano Plurianual
RAE	Reuniões de Acompanhamento

RAR	Reunião de Alinhamento da Estratégia
RSAR	Reunião de Avaliação de Resultados
SEE	Reunião Setorial de Avaliação de Resultados
SEEC	Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal
SEFP	Secretaria de Estado de Economia do DF
SEGES	Secretaria de Estado Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão do DF
SEGOV	Secretaria de Gestão
SEPLAD	Secretaria de Estado de Governo do Distrito Federal
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração do DF
SUPPE	Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão do DF

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Mapa Estratégico da SEPLAG, ciclo 2016 a 2019	33
Figura 2 Ciclo de implementação do OKR	38
Figura 3 Principais aspectos do MWB	40
Figura 4 Marcos temporais do PEDF	43
Figura 5 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	45
Figura 6 Painel de Batalhas - PEDF 2019 a 2060	46
Figura 7 Relação entre PEDF e o PPA	47
Figura 8 Níveis decisórios do PEDF	48
Figura 9 Rede de Gestão do Distrito Federal	49
Figura 10 Comparação entre as metodologias BSC e Ágeis (OKR e MWB)	115
Gráfico 1 Tempo de atuação como AGEP	65
Gráfico 2 Tempo de experiência profissional	66
Gráfico 3 Formação técnica ou acadêmica	67
Gráfico 4 Papel no contexto do PEDF	68
Gráfico 5 Conhecimento em metodologias de planejamento estratégico	69

Gráfico 6	Percepção na adoção das metodologias OKR e MWB	70
Gráfico 7	Uso das metodologias ágeis referente à cultura organizacional	71
Gráfico 8	Uso das metodologias ágeis referente aos resultados alcançados	72
Gráfico 9	Percepção da pandemia mundial do Covid-19	73
Gráfico 9.1	Prejuízos ou comprometimentos aos resultados pelo Covid-19	74
Gráfico 10	Metodologias de planejamento estratégico adotadas pelo GDF	76
Gráfico 11	Conflitos pelo uso do OKR e MWB pelo BSC nos PEI	77
Gráfico 12	Relação entre o uso do OKR e MWB pelo BSC no Governo Federal	78
Gráfico 13	Pontos positivos pelo uso de metodologias ágeis	79
Gráfico 14	Possibilidade de recomendação do uso de metodologias ágeis	80
Gráfico 15	Grau de satisfação pelo uso de metodologias ágeis	81

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. Contextualização	16
1.2. Apresentação do problema e da pergunta de pesquisa	17
1.3. Enunciação dos objetivos	18
1.3.1. Geral	18
1.3.2. Específicos	18
1.4. Justificativa	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1. Gestão pública contemporânea	21
2.1.1. Conceito de gestão pública	21
2.1.2. Histórico da gestão pública	22
2.1.3. Cultura organizacional na gestão pública	25
2.2. Planejamento governamental	28
2.3. Gestão estratégicas com BSC no setor público	29
2.4. Metodológicas ágeis	34
2.4.1. Objectives and Key Results (OKR)	36
2.4.2. Must Win Battles (MWB)	39
3. PLANO ESTRATÉGICO DO DISTRITO FEDERAL (PEDF)	43
4. METODOLOGIA	52
4.1. Da natureza e abordagem da pesquisa	52
4.2. Da fundamentação empírica: Dados e instrumentos de coleta	53
4.3. Da análise dos dados	54
4.4. Do modelo analítico	55
4.5. Dos instrumentos de pesquisa	55
4.5.1. Roteiro do survey	55
4.5.2. Roteiro das entrevistas	60
4.5.3. Observação participante	62

SUMÁRIO

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO 64

5.1. Aplicação do survey 64

5.2. Aplicação das entrevistas 83

5.3. Aplicação da observação participante 114

6. CONCLUSÃO..... 120

REFERÊNCIAS 124



1

INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

No Governo Federal há uma cultura organizacional de uso da metodologia Balanced Scorecard (BSC), desenvolvida pelos autores Robert S. Kaplan e David P. Norton, em 1992, para a elaboração dos seus planejamentos estratégicos, tendo inclusive elaborado o Guia Técnico de Gestão Estratégica, anexo à Instrução Normativa da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia - SEGES/ME nº 24, de 18 de março de 2020, que implicitamente orienta ao uso da metodologia do BSC nos mais diversos órgãos que compõem o Poder Executivo Federal.

Para fins de fortalecer o entendimento acima, observa-se, no âmbito do Governo Federal, a existência de cursos de capacitação ofertados aos servidores públicos federais, estaduais, distritais e municipais pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), entre eles, os cursos intitulados: Gestão Estratégica com BSC e Estratégica e Planejamento, onde são abordados temas relacionados à metodologia em questão.

Por outro lado, o Governo do Distrito Federal (GDF), iniciou sua trajetória na gestão estratégica com o BSC, de 2007 a 2010; fez uso da metodologia Planejamento Estratégico Situacional (PES), de 2011 a 2014; retornou o uso do BSC, de 2015 a 2018, e no 1º mandato do atual Governo do Distrito Federal, em 2019, fez uso de forma adaptada ao setor público das metodologias ágeis Must Win Battles (MWB) e Objectives and Key Results (OKR), cujos desafios encontram-se definidos e pactuados no Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF), ciclo 2019 a 2060.

Trata-se do primeiro plano estratégico governamental que fez uso de metodologias ágeis (OKR e MWB) e com marcos temporais superiores aos do ciclo do Plano Plurianual (PPA), considerando a inclusão no PEDF, ciclo 2019 a 2060, das entregas da Agenda 2030, dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e do Centenário de Brasília em 2060.



Infere-se, ainda, que o PEDF, ciclo 2019 a 2060, tornou-se obrigatório no âmbito do Distrito Federal, para subsidiar a elaboração do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA), entre outros instrumentos de gestão, que mesmo possuindo ciclos temporais menores, necessitam estar alinhados aos desafios de Estado e não apenas de Governo previstos nessa importante ferramenta de gestão.

O alinhamento nos instrumentos de gestão, inclusive os citados anteriormente, são necessários para melhor subsídio na tomada de decisão dos gestores públicos, qualificando suas decisões de forma a fazerem melhor uso dos recursos públicos e para atenderem as demandas da sociedade, que segundo Matias-Pereira (2009, p. 235), precisam ser realizadas com eficácia (fazer o esperado), eficiência (fazer mais com a otimização dos recursos) e efetividade (impactar pela soma da eficácia e da eficiência).

Assim, para fins de realização da presente pesquisa acadêmica, frisa-se que o estudo a ser realizado possui delimitação temporal, de 2019 a 2023, considerando ser esse o período de implementação e uso das metodologias ágeis OKR e MWB pelo Governo do Distrito Federal (GDF). A metodologia escolhida foi a pesquisa exploratória com estudo de caso, sendo utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: questionário eletrônico (survey), entrevistas e observação participante, no âmbito distrital, junto aos servidores que foram definidos no presente estudo como públicos-alvo.

Por fim, ratifica-se que o presente estudo tem como objetivo a verificação da percepção dos servidores distritais acerca das possíveis mudanças trazidas pela adoção das metodologias ágeis OKR e MWB no PEDF, ciclo 2019 a 2060, para subsidiar as decisões governamentais e a implementação das políticas públicas nos seus respectivos órgãos integrantes da estrutura administrativa do GDF, instituídos pelo Decreto nº 39.610, de 1º de janeiro de 2019.

1.2. Apresentação do problema e da pergunta de pesquisa

O **problema** da presente pesquisa encontra-se centrado na possível ausência de critérios ou transparência para tomada de decisão quanto à mudança ou utilização da metodologia a ser adotada no planejamento estratégico governamental, considerando o histórico de

mudanças que aconteceram nos ciclos dos mandatários que foram eleitos ao cargo de Governador do Distrito Federal, desde 2007, quando o GDF passou a dotar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão para subsidiar às decisões governamentais e à implementação das políticas públicas distritais.

Assim, levando em consideração o problema apresentado acima, a **pergunta de pesquisa** definida para o presente estudo foi a seguinte: **Qual a percepção dos servidores acerca da adoção das metodologias ágeis OKR e MWB nos órgãos públicos distritais, entre os anos de 2019 e 2023?**

1.3. Enunciação dos objetivos

1.3.1. Geral

Analisar a percepção dos servidores acerca da adoção das metodologias ágeis OKR e MWB pelo Governo do Distrito Federal, entre os anos de 2019 e 2023.

1.3.2. Específicos

- a) **Apresentar as iniciativas do Governo do Distrito Federal como estudo de caso pela implementação de metodologias ágeis no Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF), ciclo 2019 a 2060;**
- b) **Aplicar pesquisa por survey, questionário eletrônico estruturado, para coletar dados das percepções dos servidores distritais do uso das metodologias ágeis OKR e MWB nos seus respectivos órgãos públicos;**
- c) **Realizar entrevistas com gestores responsáveis pelo Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF), ciclo 2019 a 2060, e pelos planejamentos estratégicos institucionais; e,**
- d) **Descrever a aplicação da metodologia de observação participante como evidência para identificar padrões, tendências e relações entre as percepções dos servidores e a adoção das metodologias ágeis, bem como para inferir conclusões e recomendações ao final dos estudos.**

1.4. Justificativa

A Administração Pública possui como principal desafio prover serviços essenciais à sociedade, entre eles: saúde, educação e segurança pública, entendendo-se necessária a adoção de ferramentas de gestão que propiciem uma abordagem estratégica e que possibilitem uma tomada de decisão mais assertiva pelos gestores públicos, os quais necessitam de informações e dados consistentes para identificar e priorizar as melhores alternativas para alocar recursos e desenvolver políticas públicas que atendam às demandas da sociedade.

Assim, a presente pesquisa **justifica-se** pela relevância à Administração Pública em promover uma análise sobre o uso das metodologias ágeis OKR e MWB, com base na experiência do Governo do Distrito Federal (GDF), a fim de se verificar se essas metodologias possuem receptividade e são utilizadas de forma a se evitar possíveis falhas de planejamento, as quais podem gerar dificuldades na implementação de ações e projetos importantes para o bem-estar social.

Por todo o exposto, entende-se como fundamental para a Administração Pública a adoção metodológica adequada de planejamento estratégico que considere as particularidades e desafios impostos ao setor público distrital no estabelecimento de objetivos, ações e indicadores claros; na definição metas factíveis e no monitoramento periódico dos resultados pactuados. Dessa forma, a gestão pública poderá avaliar o desempenho organizacional em relação à estratégia e realizar ajustes necessários para alcançar resultados que gerem valor público, sempre buscando melhorar os serviços prestados ao cidadão.



2

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão pública contemporânea

2.1.1. Conceito de gestão pública

A administração pública brasileira vem sofrendo transformações significativas nas últimas décadas, em especial com a promulgação da Constituição Federal de 1988, onde buscou-se o planejamento, a organização, a direção e o controle do Estado, o qual deve dar cumprimento aos desígnios públicos (MATIAS-PEREIRA, 2009, p. 9).

Nesse contexto, torna-se complexa tarefa em se estabelecer um conceito perfeito sobre gestão pública, pois existem diversos pensadores e autores que tratam da sua abrangência e complexidade que podem ser desconhecidos por boa parte da população (Bonezzi e Pedraça, 2008, p. 11). Contudo, pode-se afirmar que a gestão pública "(...) não é meramente uma questão de eficiência e eficácia, mas é também uma questão de legalidade e legitimidade e ainda de outros valores" (MATIAS-PEREIRA, 2009, p. 9) na busca constante de ofertar serviços públicos à população, "(...) criando um ambiente favorável para a inclusão social e o fortalecimento da capacidade de formulação e implementação das políticas públicas" (MATIAS-PEREIRA, 2009, p. 9).

Assim, segundo os autores acima, entende-se que uma boa gestão pública deve focar em resultados efetivos à sociedade com a utilização eficiente dos escassos recursos públicos disponíveis e atendendo as demandas sociais mais impactantes para os cidadãos, que consistem dos beneficiários das políticas públicas e dos serviços a serem prestados pela Administração Pública que devem pautar qualidade e controle social.

A esse respeito, evidencia-se a importância dos gestores públicos (lideranças), dos dirigentes políticos (alta cúpula) e dos servidores públicos (burocratas) em realizarem uma gestão pública objetiva, racional e eficiente, considerando que "(...) as demandas sociais são ilimitadas e os recursos financeiros para satisfazê-las são escassos" (Bonezzi e Pedraça, 2008, p. 12), ou seja, há a necessidade de se compreender as necessidades dos cidadãos que crescem

constantemente para melhor atendê-las com os escassos recursos públicos disponíveis.

Segundo Falcão-Martins e Marini (2014, p. 49), entende-se que o valor público faz parte da constante busca dos gestores públicos pela satisfação dos cidadãos em terem serviços de qualidade ofertados pelo Estado. Assim, valor público consiste em “(...) uma combinação equilibrada de meios e fins, esforços e resultados, requisitos e aspirações, racionalidade instrumental e substantiva”, ou seja, “(...) é, portanto, um elemento que confere direcionamento, mas também legitimidade à governança pública”.

Por fim, pode-se afirmar que os conceitos que envolvem a gestão pública possuem premissas de renovação e inovação do funcionalismo público que tem incorporado técnicas do setor privado (Bonezzi e Pedraça, 2008, p. 12) sem perder a sua essência que consistem em promover o bem-estar e gerar valor público ao cidadão com a priorização do interesse público.

2.1.2. Histórico da gestão pública

A história da gestão pública surge desde as origens das cidades e dos antigos sistemas de clãs e tribos existentes por volta de três milênios antes de Cristo (CAMPOS, 2004, p. 19), sendo necessária a criação de Estado capaz de regular as relações entre os seus cidadãos.

No Brasil, descoberto em 1.500 pelos portugueses, observa-se “(...) o desembarque da Coroa portuguesa no Rio de Janeiro, em 1.808, como marco para construção do Estado nacional” (Lustosa da COSTA, 2008, p. 832), pois o país passou a assumir funções de metrópole e não apenas de colônia portuguesa (Lustosa da COSTA, 2018, p. 37) para melhor atender aos anseios dos nobres portugueses e da população brasileira.

Registra-se que houveram outros marcos históricos posteriores para a formação do atual Estado brasileiro, mas avançando ao período pré-capitalista, marcado pela irrelevância das decisões governamentais, as “(...) tribos se transformaram em impérios ou Cidades-Estados, que foram depois substituídas pelos modernos Estados-Nação” (BRESSER-PEREIRA, 2009, p. 30), sendo comum as mudanças dos regimes políticos em ciclos mais ou menos autoritários pelos seus governantes.

No século XXI, segundo Bresser-Pereira (2009, p. 30), o Novo Estado surge como um produto:

(...) de um longo processo histórico no qual as instituições de Estado se desenvolveram em cada Estado-Nação. É o resultado do processo de fertilização cruzada através do qual, desde que os gregos e romanos estabeleceram suas repúblicas, outros países importaram e adaptaram instituições.

Conforme afirmado pelo autor acima, frisa-se que esse produto surge após um longo período de guerras e revoluções que promoveram prejuízos em termo de perdas de capita humano e ganhos no desenvolvimento político-econômico e nos avanços tecnológicos que possibilitaram a ascensão do capitalismo e da democracia em diversos países do mundo.

A esse respeito, com o surgimento do capitalismo e dos Estados-Nação, diversos países buscaram ser autossustentáveis e se desenvolverem com foco na “(...) direção do progresso, de acordo com os filósofos do Iluminismo, ou da racionalização, de acordo com Weber, ou da abundância econômica, de acordo com os economistas do século XX” (Bresser-Pereira, 2009, p. 31).

Após a fase dos Estados-Nação, inspirados nos antigos impérios e no sistema feudal, surge o Estado como conhecemos nos dias de hoje e que foi marcado pelos seguintes momentos:

No século XVIII, a revolução liberal definiu os direitos civis; no início do século XX, uma revolução democrática afirmou os direitos políticos; na primeira parte do século XX, uma revolução social incluiu os direitos sociais entre os direitos de cidadania; e, no último quarto do século, uma revolução republicana começou a definir e a fazer valer os direitos republicados. (Bresser-Pereira, 2009, p. 31)

Assim, pelo Estado democrático de direito possibilitou que o poder fosse mais representativo e responsável por ser exercido pela sociedade, pelas elites ou mesmo por grupos sociais pertencentes a movimentos religiosos, militares ou civis. Contudo, em 1970, o crescimento do Estado provocou a “(...) crise e a aceleração da globalização abriram caminho para a privatização e a desregulamentação do mercado, que, no entanto, logo surgiram seus próprios limites” (Bresser-Pereira, 2009, p. 34), sendo necessária a reforma da gestão pública em diversos países como o Brasil.

A reforma na gestão pública foi priorizada, principalmente, por países capitalistas e democráticos em que os seus cidadãos possuem maior consciência do seu poder de voto e exigem cada vez mais qualidade dos serviços que dever ser entregues pelo Estado e, por isso, em 1955, o Governo Federal “(...) decidiu lançar a reforma da gestão pública” (Bresser-Pereira, 2009, p. 240).

No Brasil, a reforma da gestão pública surge com o lançamento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), havendo uma descentralização normativa pelo Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, vigente até os dias atuais; contudo, deve-se observar que a:

(...) crise política do regime militar, que se inicia já em meados dos anos 1970, agrava ainda mais a situação da administração pública, já que a burocracia estatal foi identificada com o sistema autoritário em pleno processo de degeneração. (LUSTOSA DA COSTA, 2008, p. 853)

Nesse contexto, surgem as emendas constitucionais que ajustaram a Constituição Federal de 1988 (CF/1998) à reforma que buscou a eficiência e a responsabilização do Estado no campo político (normas, auditorias e revisões legais) e no controle de resultados das suas entregas à sociedade (Bresser-Pereira, 2009, p. 248).

Em meados de 1990, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) citado anteriormente, surge a necessidade do Estado em promover debates sobre a modernização da Administração Pública no Brasil para melhor entender as necessidades dos cidadãos por serviços públicos de qualidade a um melhor custo. Surgindo nesse período, não só pelo PDRAE, mas também, pela promulgação da CF/1988, que possibilitou o ingresso de servidores públicos por concurso público, uma forma de qualificar o quadro de pessoal do Estado nos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário para melhor gestão dos recursos públicos e para gestão de resultados.

Em 2002, com o lançamento da Carta ao Povo Brasileiro, que expressou uma análise econômica nacional que marcou a futura Administração Pública Brasileira, surge o compromisso público do Estado em realizar reformas estruturais, de combater à inflação e de promover o equilíbrio fiscal e de respeito as obrigações do país para conseguir investimentos para as melhorias que se faziam necessárias. Posteriormente, por intermédio do atual Ministério do Planejamento e

Orçamento, na época intitulado como Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, surgem iniciativas como a criação do Ano Nacional da Gestão Pública no Brasil, instituído pelo Decreto s/nº, de 17 de março de 2009, e do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), por meio do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Essas iniciativas tiveram sua importância histórica e deixaram seus legados, mas foram revogadas ou substituídas, respectivamente, pelo Decreto nº 10.554, de 26 de novembro de 2020, e pelo Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017.

Por fim, sobre a história da gestão pública, observa-se a sua evolução desde os tempos das primeiras cidades, há cerca de três mil anos antes de Cristo, até os tempos atuais com a necessidade constante do Estado em regular a sua relação com os cidadãos pela oferta de melhores serviços a um custo mais acessível e, para tanto, a Administração Pública no Brasil passou a adotar ferramentas de gestão que possibilitem a mensuração dos seus resultados para incentivar a participação popular nas suas decisões e para a prestação contas à sociedade do uso dos recursos públicos.

2.1.3. Cultura organizacional na gestão pública

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental em qualquer tipo de organização, seja pública ou privada. No contexto da gestão pública, a cultura organizacional pode influenciar na forma como os serviços são entregues à sociedade, nas relações de trabalho e ao alcance dos resultados institucionais, sendo essencial conhecer os seus elementos e como fortalecerá no ambiente público.

Nas organizações públicas a cultura organizacional pode sofrer influências internas ou externas pelo individualismo ou coletivismo, conforme definidos a seguir:

O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e de sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem por toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável (HOFSTEDE, 2001, p. 69).

Pelo autor acima, observa-se a importância de uma cultura organizacional voltada para o coletivismo para melhor atender ao interesse público e as demandas da sociedade, sendo, com isso,

necessário prevalecer o interesse de um determinado grupo sobre o do indivíduo. Em alguns casos ou contextos organizacionais não será algo simples decidir pelo grupo, mas “(...) estudar a cultura sem experimentar choques culturais é como praticar natação sem água” (Hofstede et al, 2010, p.14), pois conflitos ou divergências poderão surgir a qualquer momento.

Segundo Guimarães Jr. (2013, p. 66), cultura organizacional consiste em:

(...) um modelo de pressupostos básicos (...) para lidar com problemas de adaptação externa e adaptação interna. A Cultura Organizacional envolve padrões de comportamento, valores, crenças e pressupostos, onde o processo de mudança ocorre.

Observa-se que, segundo o autor acima, que a cultura organizacional na gestão pública se refere ao conjunto de valores, crenças, normas, comportamentos e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização pública, sendo moldada com base no comportamento e relacionamentos que os servidores têm um com os outros e com as partes interessadas (cidadãos, entes públicos em geral, entre outros).

Para melhor compreensão, destacam-se os estudos de Schein (2004, p. 22) ao definir os principais elementos da cultura organizacional, conforme a seguir:

- a) Crenças: Entende-se como as verdades existentes e compartilhadas por um determinado grupo de pessoas pela sua convivência ou observação de fatos;**
- b) Valores: Determinam a importância de determinadas coisas por uma predeterminação consciente da ação humana e podem ser identificados ao observar como o grupo ocupa o seu tempo;**
- c) Costumes: Materialização dos valores e crenças por atos praticados de forma sistemática por um determinado grupo de pessoas;**
- d) Ritos: Rotinas executadas para o sucesso de uma dada atividade;**
- e) Cerimônias: Encontros formais e informais de grupos sociais que buscam meios de reafirmarem ou ratificarem seus valores, crenças e costumes; e,**

f) Rede de comunicação informal: Em complemento as redes formais, a rede de comunicação informal, conhecida como rádio corredor ou rádio peão, atualização o grupo de suas crenças, valores e mitos.

A esse respeito, pode-se afirmar que os elementos da cultura organizacional se bem aplicados podem fortalecer os servidores e gestores públicos na busca constante de resultados no bom desempenho da gestão pública, pois possibilita a criação de um ambiente de trabalho saudável e desafiador, promovendo a colaboração, a transparência, a eficiência e a inovação na busca constante de serviços cada vez melhores que atendam as demandas dos cidadãos.

Existem vários elementos-chave que compõem a cultura organizacional na gestão pública. O primeiro é a identidade institucional composta pela missão, visão e valores, sendo a missão a razão de ser ou existir, a visão como quer ser vista no futuro e os valores consistem no conjunto de princípios e crenças de uma determinada organização (OLIVEIRA, 2008, p. 67). A identidade institucional busca promover ações e decisões mais assertivas pelos gestores e servidores públicos, os quais devem buscar constantes melhorias institucionais para atender à população.

Outro elemento-chave que se destaca é a liderança, pois os líderes possuem um papel fundamental na criação e manutenção da cultura organizacional e devem ser modelos de comportamento, promovendo a ética, a integridade e a responsabilidade, bem como devem incentivar a participação dos servidores, o diálogo aberto e a valorização dos conhecimentos e habilidades diversificadas existentes na sua equipe de trabalho.

A comunicação eficaz, também, deve ser considerada como essencial para uma cultura organizacional próspera, pois a troca de informações e a formação de redes formais e informais são crescentes nos tempos atuais, promovendo diversos canais de comunicação institucional que fortaleçam a confiança e o engajamento dos servidores em relação à instituição e às entregas à sociedade de forma que possam compartilhar suas ideias e participarem das tomadas de decisão.

Vale ressaltar que trabalhar esses elementos são essenciais para implementar mudanças institucionais, pois "(...) a cultura

organizacional, a resistência a mudanças e o baixo envolvimento das partes interessadas são considerados obstáculos significativos” (Rosa e Pereira, 2021, p. 493) e podem ser mitigados com o envolvimento de todos da organização até os membros mais recentes (Schein, 2004, p. 11), ou seja, para fortalecer a cultura organizacional, mitigar resistências e envolver os servidores deve existir um esforço contínuo dos líderes, dos liderados e da alta gestão por meio de capacitações, atividades de integração e trabalho em equipe e a criação de canais institucionais ou formais de comunicação.

Assim, a partir das iniciativas citadas anteriormente, pode-se afirmar que a participação e o envolvimento dos servidores no processo de mudança podem colaborar para uma nova formulação ou definição da cultura organizacional, pois a participação ativa das partes interessadas, em especial os servidores, pode gerar um ambiente de trabalho mais inclusivo, participativo, motivador e igualitário, que reflita os valores e as necessidades da organização que deseja promover a criação de valor público com foco em melhores resultados aos cidadãos.

2.2. Planejamento governamental

As decisões governamentais ou de governo “(...) não podem ser regidas pelo imprevisto, pela pressão das necessidades e pelas mudanças conjunturais” (MATIAS-PEREIRA, 2009, p. 109), pois devem ser tomadas com base em benefícios ao curto, médio e longo prazos à sociedade. Em alguns casos, essas decisões podem se estender por mais de um mandato do titular do poder executivo e, por isso, são conhecidas como decisões de Estado.

Para Matias-Pereira (2009, p 119), o planejamento governamental constitui:

(...) uma função do governo, de cunho permanente. O planejamento, com base nas novas atribuições constitucionais (...) tornou-se um mecanismo jurídico por meio do qual o dirigente passou a ter a obrigação de executar sua atividade governamental na busca da realização das mudanças necessárias para alcançar o desenvolvimento econômico e social.

Observa-se, com base no autor acima, há necessidade inerente de um efetivo planejamento governamental para ofertar serviços

públicos essenciais e a geração de valor público, sendo essencial para subsidiar a tomada de decisão pelos gestores e servidores públicos em suas distintas esferas (União, Estados, DF e Municípios).

Assim, para aproveitar oportunidades e prover atendimentos sociais com efetivo custo-benefício, levando em consideração os escassos recursos públicos disponíveis e não excluindo outros instrumentos de gestão como o Plano Plurianual (PPA), deve-se adotar o planejamento governamental por meio da elaboração de um Plano Estratégico (PE) que possibilite o alcance adequado da estratégia. Para tanto, a adoção de ferramentas ou mesmo de metodologias devem considerar não apenas recursos materiais, financeiros ou humanos, mas também conceituais que possibilitem sua modelagem adequada ao ente governamental (Jarzabkowski e Kaplan, 2015, p. 543).

Como relatado anteriormente, frisa-se que os desafios enfrentados pela estratégia governamental podem perpetuar por diversos mandatos do titular do poder executivo, considerando os ambientes incertos e complexos existentes no setor público pelas suas estruturas administrativas e de pessoas que são montadas para atender as políticas públicas e os anseios da população local (Jarzabkowski e Kaplan, 2015, p. 547), sendo possível a realização de adequações ou ajustes durante a sua execução para melhor atender a realidade do Estado.

Assim, pelos autores acima e para Matias-Pereira (2009, p. 110), as ações de Estado devem ser presididas por um adequado planejamento governamental, o qual deve fazer uso de ferramentas ou metodologias como meios importantes pelo qual gestores e servidores públicos podem se comunicar e internalizar relevantes insights estratégicos (Jarzabkowski e Kaplan, 2015, p. 555).

Por fim, vale destacar que são inúmeras as soluções ofertadas nos dias atuais, dezenas ou até centenas de ferramentas ou metodologias, que podem ser adaptadas ao setor público com vistas a organizar os desafios e as promessas de governo para uma adequada prestação de contas que apresente resultados relevantes às demandas sociais (Jarzabkowski e Kaplan, 2015, p. 558).

2.3. Gestão estratégicas com BSC no setor público

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia criada pelos autores Robert S. Kaplan e David P. Norton, em 1992, ambos doutores em administração de empresas pela Harvard Business School, que foi difundida pela premissa de buscar alcançar a estratégia com indicadores e projetos relacionados aos seus respectivos objetivos estratégicos que eram por sua vez divididos em perspectivas, além disso, incluiu-se a identidade institucional (missão, visão e valores) para que esses elementos estratégicos fossem representados no mapa estratégico.

Vale destacar que, segundo Rezende (2003, p. 89), o BSC consiste em uma metodologia flexível ou de fácil adaptação para as diferentes realidades e contextos organizacionais, bem como busca meios para que os envolvidos estejam cientes de como “(...) as suas ações interferem na criação de valor pela organização, condição viabilizadora da ressignificação do trabalho em um contexto que realça o papel e a importância dos knowledge workers” no auxílio da criação de conhecimento organizacional em torno do desempenho protagonizado.

Inicialmente, as perspectivas dos mapas estratégicos representavam a realidade do setor privado e, por isso, eram definidas apenas como sendo: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Contudo, essa metodologia foi sendo adaptada nas últimas décadas para ser utilizada no setor público, entre as mudanças, pode-se destacar a perspectiva Financeira foi ajustada para Sociedade e Clientes para Cidadão, mantendo-se as duas últimas por terem afinidade com a área pública.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 20), o verdadeiro poder do “(...) Balanced Scorecard, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica”, ou seja, o amadurecimento institucional pode promover indicadores e projetos mais qualificados e quantificáveis para uma tomada de decisão mais assertiva pelos seus gestores, sejam públicos ou privados, que buscam alcançar a estratégia traçada pela organização em suas mais diversas fontes e origens (REZENDE, 2003, p. 105).

Para Rezende (2003, p. 105), independente do formato, “(...) o BSC deve ser capaz de descrever a história da estratégia da organização conforme o nível de interesse e as necessidades do público a que se destina”, nesse aspecto, a estratégia, basicamente, consiste em como

uma dada organização buscará alcançar as suas metas e projetos para alcançar a sua visão de futuro, sejam esses a curto, médio ou longo prazos. E, nesse contexto, diversos autores consideram a estratégia uma relação de causa e efeito (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 30), pois adota um sistema de medição com objetivos relacionados nas várias perspectivas para que seja possível alcançar os resultados.

Em relação às perspectivas, as principais encontram-se a seguir:

- 1. Perspectiva Financeira ou Sociedade, consiste na perspectiva finalística da metodologia do BSC que busca atender aos anseios das partes interessadas (acionistas, cidadãos, entre outros), a redução de riscos e a melhor utilização dos recursos disponíveis para alcançar a estratégia (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 49-65). Em regra geral, as instituições do setor público não buscam a lucratividade, mas a geração de valor público, ou seja, mesmo que algo não gere lucro e desde que atendam a uma política pública, o Estado deve prover à sociedade desses serviços essenciais;**
- 2. Perspectiva clientes ou cidadãos, pode-se afirmar que consiste na tradução da missão e da estratégia voltada aos objetivos específicos voltados aos beneficiários dos serviços públicos ofertados pelo Estado (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 67-96), onde se busca a plena satisfação dos cidadãos que estão mais conscientes e exigentes em termo de qualidade e tempo de atendimento as suas demandas, tendo o Estado o compromisso social de aumentar a sua capacidade de respostas, qualificar seu quadro de servidores e repensar da melhores formas de ofertar os seus serviços;**
- 3. Perspectiva dos Processos Internos, busca-se identificar os processos críticos para o sucesso da organização com foco no atendimento das necessidades dos clientes ou cidadãos. Nessa perspectiva, os gestores devem definir uma cadeia de valor e rever seus processos internos para melhor atendimento das demandas da sociedade, tornando-os mais assertivos, reduzindo seus custos, fazendo mais com menos recursos e fortalecendo sua imagem institucional (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 97-130); e,**
- 4. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, essa última perspectiva do BSC busca desenvolver objetivos e medidas**

(indicadores e projetos) que orientem para o aprendizado e o crescimento das organizações, sejam privadas ou públicas, pois sustenta a estratégia pela capacitação continuada do seu quadro de pessoal, investimentos em soluções inovadoras e tecnológicas e promovendo o alinhamento organizacional (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 131-152).

Para fins de ilustração, a seguir será apresentado o Mapa Estratégico da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal (SEPLAG), ciclo 2016 a 2019, atual Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC), após a junção da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração do Distrito Federal (SEPLAD) e Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal (SEFAZ), por meio do Decreto nº 45.433, de 18 de janeiro de 2024, adaptado da metodologia do BSC, que foi dividido na identidade institucional (missão, visão e valores) e seus objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas Resultados Institucionais, Processos Internos e Pessoas, Tecnologia e Comunicação.

Figura 1 – Mapa Estratégico da SEPLAG, ciclo 2016 a 2019



Fonte: SEPLAD (2023).

Outro aspecto que se destaca na adoção da metodologia do BSC na gestão estratégica, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 207), consiste na implementação da estratégia pelo alinhamento de cima para baixo, ou seja, dos gestores de alto escalão até os servidores que efetivamente irão contribuir para o alcance dos resultados desejados pela organização. Para tanto, uma comunicação interna efetiva se faz necessária, pois a estratégia traçada deve ser compartilhada por todos, bem como a participação de gestores e servidores na pactuação de

metas factíveis e motivadoras que possibilitem feedbacks que busquem o alcance em equipe da estratégia.

2.4. Metodológicas ágeis

Conforme Rosa e Pereira (2021, p. 479), a “(...) adoção de metodologias ágeis requer uma mudança de mentalidade, entregas rápidas e eficientes”, esse consiste no maior desafio a ser superado para sua implementação no setor público por envolver particularidades, burocracia e cultura organizacional. Essa prática surge com entregas voltadas para as áreas de tecnologia da informação e comunicação pelo Manifesto para Desenvolvimento de Software Ágil, de 2001, que colaborou para o uso de metodologias ágeis no desenvolvimento de softwares de formas inovadoras e rápidas (COUTINHO, 2019, p. 81-82).

Ainda, segundo Coutinho (2019, p. 81-82), a filosofia e os 12 princípios do Manifesto Ágil merecem destaques, conforme a seguir:

Filosofia do Manifesto Ágil

1. Indivíduos e interações acima de processos e ferramentas.
2. Software que trabalha sobre uma documentação completa.
3. Colaboração do cliente sobre negociação de contrato.
4. Responder à mudança em vez de seguir um plano.

(...)

Princípios do Manifesto Ágil

1. Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente por meio da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado.
2. Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente.
3. Entregar frequentemente um software funcionando, num prazo de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo.
4. Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto.
5. Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.
6. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é por meio de conversa face a face.

7. Software funcionando é a medida primária de progresso.
8. Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.
9. Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade.
10. Simplicidade - a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado - é essencial.
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis.
12. Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.

Assim, mesmo que o Manifesto Ágil esteja essencialmente voltado ao atendimento de demandas de softwares ou sistemas de TIC, observa-se a possibilidade de transpor esses conceitos para gestão estratégica e a necessidade da adoção de uma estratégia ágil para buscar atender demandas sociais de forma rápida e eficiente, dentro de um “(...) propósito massivo e engajador (...) para estabelecer direcionamento adaptável e singular” (COUTINHO, 2019, p. 39), buscando a maior e melhor geração de valor público para os stakeholders (partes interessadas).

Nos últimos anos as metodologias ágeis estão sendo pensadas e adaptadas para serem utilizadas na gestão estratégica do Estado com foco na geração de valor público e na promoção de resultados que satisfaçam aos cidadãos, entre as metodologias ágeis adotadas para este fim, encontram-se a Objectives and Key Results (OKR) e Must Win Battles (MWB) que vem sendo adotadas pelo Governo do Distrito Federal (GDF), desde 2019 até o ano de 2023.

A respeito do GDF, que implementou o uso de metodologias ágeis no setor público distrital pelo Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF), ciclo 2019 a 2060, observa-se que o “(...) apoio da alta liderança para iniciar e desenvolver projetos ágeis na administração pública é fundamental” (Rosa e Pereira, 2021, p. 491), pois o seu sucesso depende do patrocínio do mandatário eleito ao cargo de Governador, chefe máximo do Poder Executivo Distrital, para que os gestores públicos realizem ações nas suas respectivas pastas para adoção dessas metodologias na busca dos resultados e entregas pactuadas no PEDF, ciclo 2019 a 2060.

A seguir, serão discutidas as metodologias ágeis OKR e MWB, tendo em vista que o Governo do Distrito Federal foi adotado como estudo de caso do presente trabalho.

2.4.1. Objectives and Key Results (OKR)

O Objective and Key Results (OKR), surge na década de 70 com Andrew Grove, presidente da empresa INTEL, e foi utilizado inicialmente utilizado em diversas empresas do Vale do Silício, entre elas a Google (MORAIS, 2021, p. 31), é consiste em uma metodologia de gestão que busca responder a uma fórmula para definição das metas que consistem em como **eu vou** (objetivos) **medido por** (conjunto de resultados-chave) alcançar os resultados e a estratégia. Esses objetivos devem ser motivacionais e desafiadores, sendo desdobrados em resultados-chaves quantificáveis que demonstrem a evolução para o alcance dos resultados com a mensuração dos seus respectivos objetivos.

Segundo Muniz et al (2022, p. 5), o OKR é “(...) basicamente a junção de dois componentes: Objetivos e Resultados-Chave”, sendo os objetivos aquilo que se pretende alcançar e os resultados-chave o conjunto de métricas quantitativas e mensuráveis para se verificar se a organização está no caminho certo para alcançar determinado objetivo.

Para tanto, deve-se aplicar a fórmula do OKR da seguinte forma:

- Eu vou (objetivo) _____ medido por/pela (resultado-chave) _____.

Exemplo: **Eu vou encantar os cidadãos** (objetivo) medido pela **redução das reclamações de 20% para 5%** (resultado-chave).

Para fins de melhor validação ou quantificação dos KRs (resultados-chaves), pode-se fazer uso da ferramenta SMART:

- **Específico (Specific):** São bem definidos e todos podem entendê-los?
- **Mensurável (Measurable):** São mensuráveis em seu progresso?
- **Alcançável (Attainable):** São factíveis e podem ser realizados?
- **Relevante (Relevant):** São importantes para o propósito da organização?

- **Temporal (Time-based):** Possuem prazo para alcançá-los?

De acordo com Moraes (2021, p. 32), os KRs possuem as características a seguir:

- Foco e compromisso;
- Alinhamento e trabalho em equipe;
- Monitorização e responsabilização; e,
- Superação.

A esse respeito, observa-se que a liderança possui um papel importante para o sucesso dos KRs (resultados-chaves) que se deseja alcançar para cumprimento das metas estabelecidas, as quais necessitam de compromisso, foco, monitoramento, responsabilização e busca constante pela superação dos resultados desejados pelos membros da instituição, seja pública ou privada, de forma bidirecional, ou seja, “(...) os gestores definiriam os objetivos estratégicos, os quais seriam destrinchados pelos setores e suas respectivas equipes através das KRs, fazendo com que os membros se sentissem parte de todo o processo” (MORAIS, 2021, p. 31).

Figura 2 – Ciclo de implementação do OKR



Fonte: Adaptado de Moraes (2021, p. 33).

Pela figura 2, observa-se que o ciclo se divide em sete partes que seguem a ordem de realizações a serem feitas para adoção da metodologia do OKR. Inicialmente, na primeira etapa, se apresenta o alinhamento estratégico com os gestores de alto nível; na segunda e terceira, são envolvidos os times de executivos e de níveis táticos com a definição do papel das áreas envolvidas nesse processo; na quarta, é feito o mapeamento de dependências e de alinhamentos institucionais para avançar para a quinta etapa, que consiste na promoção de monitoramento e análise dos resultados; sendo recomendado na sexta etapa a revisão dos OKRs a cada três meses para ajustes que se fizerem necessários para o alcance da estratégia e, por fim, na sétima etapa, promove uma reflexão das lições aprendidas para melhorias dos objetivos e resultados-chaves pactuados.

Por fim, segundo Moraes (2021, p. 49), a “(...) execução do método OKR vai muito além da criação de objetivos e resultados-chave, uma das características positivas de tal modelo é a sua flexibilidade e adaptabilidade a diferentes realidades”, sendo esses o seu grande diferencial em relação a outros modelos existentes (Muniz et al, 2022, p. 6). Essas características da metodologia são essenciais para promoverem adaptações que possam atender as mais diversas instituições, independente do seu porte ou do setor onde será aplicação para fins de gerar resultados efetivos e que gerem valor público, no caso setor público que consiste no foco do presente estudo.

2.4.2. Must Win Battles (MWB)

A metodologia MWB, em tradução livre: Batalhas que Precisam ser Vencidas, surge na obra de Peter Killing e Thomas Malnight (publicada em 2006), intitulada: Must-Win Battles: How to Win Them, Again and Again (inglês), sendo esses autores professores do IMD (escola de negócios em Lausanne, Suíça), que buscaram estabelecer objetivos estratégicos inspiradores, tratados como batalhas, com “(...) o objetivo de estabelecer base para a escolha de iniciativas que serão realizadas em um período de tempo determinado” (BRITO, 2022, p. 30).

A metodologia do MWB, também, busca construir oportunidades de aproximação entre a alta gestão e o quadro de servidores, permitindo a definição de batalhas inspiradoras, mensuráveis, curta e de fácil mensuração com foco na estratégica e no alcance dos resultados desejados (BRITO, 2022, p. 30). Para tanto, a geração da adesão emocional e intelectual dos servidores ou responsáveis pelo alcance de metas ou por entregas em projetos é essencial para superação dos desafios constantes nos planejamentos estratégicos.

A seguir os principais aspectos que devem ser pautados pelo MWB:

Figura 3 – Principais aspectos do MWB



Fonte: Freire (2019, p. 40).

Pela figura 03, observa-se que o Must Win Battles (MWB) valoriza a liderança, a formação de times e a base conceituada dos estudos estratégicos, pois profissionais engajados e capacitados podem gerar maior valor público por se sentirem parte importante do sucesso a ser gerado pelos seus esforços em alcançarem os resultados desejados pelas organizações que fazem parte.

Assim, segundo Freire (2019, p. 41), existem critérios que devem ser considerados para definição das batalhas, conforme a seguir:

- a) Fazer a diferença: deve ser impactante em toda a extensão;**
- b) Ser orientada ao cidadão: deve atender às necessidades desse principal destinatário dos serviços públicos;**
- c) Ser específica e tangível: deve ser mensurável para melhor tomada de decisão; e,**
- d) Gerar engajamento: deve ser empolgante e focar em objetivos coletivos desafiadores aos envolvidos.**

Entende-se, com isso, não há necessidade de ter um planejamento estratégico com dezenas ou centenas de batalhas, mas

buscar as batalhas que sejam mais impactantes para os cidadãos e que possam ser mensuradas e engajadoras ao focarem desafios em que os envolvidos se sintam parte importante dos resultados conquistados pela equipe que fazem parte. Para tanto, segundo Freire (2019, p. 60), as batalhas da metodologia do MWB podem ser evidenciadas ao responderem aos seguintes questionamentos:

- a) As prioridades são claras para todos?**
- b) As batalhas estão direcionadas à estratégia?**
- c) As batalhas são consideradas importantes para toda a organização?**
- d) Há cooperação entre as áreas no alcance das batalhas?**
- e) A alta gestão, lideranças e pares estão comprometidos?**

Caso essas perguntas tenham respostas positivas, entende-se que as batalhas priorizadas nos planejamentos estratégicos que fazem uso do MWB possam alcançar resultados que gerem valor público e, com isso, atendam às políticas públicas importantes para fins de garantir o bem-estar social dos cidadãos.



3

3

PLANO ESTRATÉGICO DO DISTRITO FEDERAL (PEDF)

Em 2019, com apoio técnico da consultoria EloGroup, a Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração do DF (SEPLAD), atual Secretaria de Estado de Economia do DF (SEEC), por meio da Subsecretaria de Gestão de Programas e Projetos Estratégicos (SUPPE), coordenou a elaboração do primeiro plano estratégico de governo baseado em metodologias ágeis, sendo escolhidas o Objectives and Key Results (OKR) e Must Win Battles (MWB), ambas adaptadas ao setor público distrital.

Nesse momento, além do desafio de adaptar as metodologias OKR e MWB, durante a elaboração do PEDF, ciclo 2019 a 2060, surgiu a necessidade da criação de 3 marcos temporais para o plano distrital, conforme a seguir:

Figura 4 – Marcos temporais do PEDF



Fonte: Brasília, 2019b, p. 21.

Assim, observa-se que no curto prazo ficaram definidas as entregas imediatas, ou seja, que poderiam ser concluídas dentro do primeiro ano de governo, as de médio prazo foram alinhadas as entregas previstas no mesmo ciclo temporal do Plano Plurianual (PPA) e, por fim, o longo prazo que contém desafios previstos na Agenda 2030, nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), as tendências de futuro e as comemorações do bicentenário de Brasília, a capital do Brasil.

Em relação à identidade institucional, não foram implicitamente definidos os valores, mas constam definidas pelo GDF o seguinte:

- a) Missão: "Garantir dignidade a seus habitantes e ser acolhedora aos seus visitantes" (Brasília, 2019b, p. 14); e,**

b) Visão: "Ser a Cidade síntese do futuro" (Brasília, 2019b, p. 14).

A missão e visão buscaram resgatar as aspirações de Brasília e da renovação das expectativas em um futuro almejado pelos seus cidadãos, sem colocar de lado o desafio único imposto pela sua dupla competência de prover políticas públicas de nível estadual e municipal, sendo, para tanto, a necessária e constante "(...) melhoria na infraestrutura, a modernização de sistemas, o fortalecimento da legislação e a valorização de pessoas" (Brasília, 2019b, p. 13).

Na sequência, foram definidos os eixos temáticos para melhor organização das batalhas, dos resultados-chaves e das iniciativas estratégicas a serem prioridades para Governo do Distrito Federal (GDF), são eles: Gestão e Estratégia, Saúde, Segurança, Educação, Desenvolvimento Econômico, Desenvolvimento Social, Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente.

Em relação aos eixos Saúde, Segurança e Educação, destaca-se que juntos "(...) representam entre 70% a 80% da força de trabalho e do orçamento do governo" (Brasília, 2019b, p. 24), sendo os demais "(...) definidos a partir da análise das principais demandas da sociedade, fundamentais para garantia da qualidade de vida dos cidadãos" (Brasília, 2019b, p. 24).

A Agenda 2030 e os ODS, definidos em 2015 pelos 193 Estados-membros da Organização das Nações Unidas (ONU), entre eles o Brasil, buscam a adoção de medidas que promovam a sustentabilidade pela adoção de um "(...) plano de ação para pessoas, planeta e prosperidade, na busca do fortalecimento da paz universal pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os ODS, e suas respectivas metas" (Brasília, 2019b, p. 28), conforme a seguir:

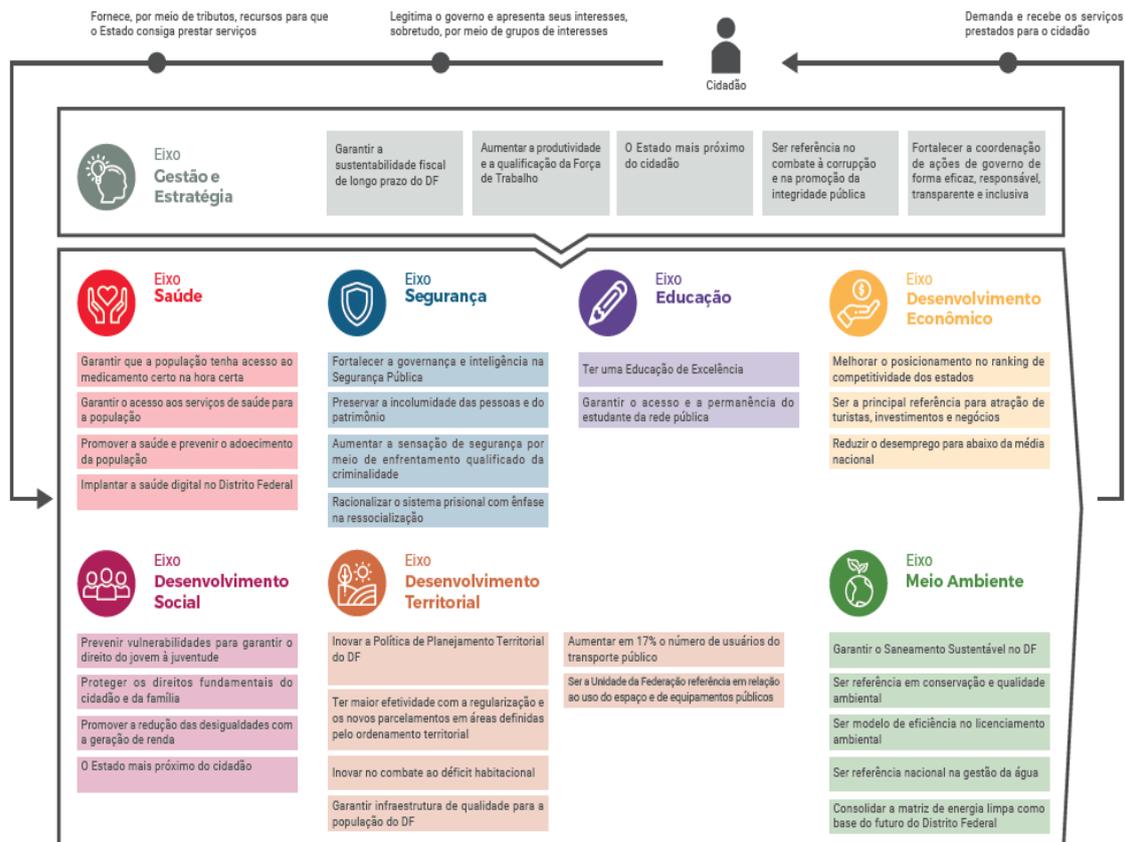
Figura 5 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Brasília, 2019b, p. 28.

Frisa-se que para melhor representação dos desafios a serem enfrentados pelo Governo do Distrito Federal, definiu-se que os conceitos de Batalhas seriam trazidos da metodologia do MWB para fins de escolher os objetivos estratégicos e os Resultados-Chaves e Iniciativas estratégicas do OKR, sem deixar de fora a identidade institucional (missão e visão) e a criação do Painel de Batalhas para representação visual do Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF), ciclo 2019 a 2060, conforme a seguir:

Figura 6 – Painel de Batalhas - PEDF 2019 a 2060



Fonte: Brasília, 2019b, p. 33.

Pela figura acima, observa-se que dentro de cada Eixo encontram-se as Batalhas, as quais possuem vinculadas as mesmas Resultados-Chaves e Iniciativas Estratégicas, sendo os trabalhos concluídos com a cerimônia de lançamento oficial do PEDF, ciclo 2019 a 2060, no Memorial JK, em Brasília-DF, em 30 de maio de 2019, com presença de autoridades do governo local, servidores e convidados.

Na sequência, o próximo passo foi promover o alinhamento do PEDF com o Plano Plurianual (PPA), conforme a seguir:

Figura 7 – Relação entre PEDF e o PPA

Eixo Temático	Programa Temático	Programa de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado
Gestão e Estratégia	6203 - Gestão para resultados 6204 - Atuação legislativa 6231 - Controle externo	8203 - Gestão para resultados - Gestão e manutenção 8205 - Regional - Gestão e manutenção 8204 - Legislativo - Gestão e manutenção 8231 - Controle Externo - Gestão e manutenção
Saúde	6202 - Saúde em ação	8202 - Saúde - Gestão e manutenção
Segurança pública	6217 - Segurança para todos	8217 - Segurança - Gestão e manutenção
Educação	6221 - EducaDF	8221 - Educação - Gestão e manutenção
Desenvolvimento Econômico	6207 - Desenvolvimento econômico 6201 - Agronegócio e desenvolvimento rural	8207 - Desenvolvimento Econômico - Gestão e manutenção 8201 - Agricultura - Gestão e manutenção
Desenvolvimento Social	6228 - Assistência social 6211 - Direitos humanos	8228 - Assistência Social - Gestão e manutenção 8211 - Direitos humanos - Gestão e manutenção
Desenvolvimento Territorial	6208 - Território, cidades e comunidades sustentáveis 6209 - Infraestrutura 6206 - Esporte e lazer 6216 - Mobilidade urbana 6219 - Capital cultural	8208 - Desenvolvimento urbano - Gestão e manutenção 8209 - Infraestrutura - Gestão e manutenção 8206 - Esporte e lazer - Gestão e manutenção 8216 - Mobilidade urbana - Gestão e manutenção 8219 - Cultura - Gestão e manutenção
Meio Ambiente	6210 - Meio Ambiente	8210 - Meio Ambiente - Gestão e manutenção

Fonte: Brasília, 2023, p. 30.

Pela figura 7, observa-se que os Eixos Temáticos do PPA são os mesmos Eixos do PEDF, sendo a base para a construção dos Programas Temáticos e dos Programas de Gestão, Manutenção e Serviços do Estado. A partir do PPA, que contém não só as iniciativas estratégicas do PEDF, mas também, outras necessárias para o atendimento das políticas públicas pelos diversos órgãos que compõem o Complexo Administrativo do Distrito Federal, foram balizares para criação da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), da Lei Orçamentária Anual (LOA), do Plano Anual de Compras e Contratações (PACC), Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), Planos Estratégicos Institucionais (PEIs), e outros instrumentos de gestão e de governança necessários para atuação do Distrito Federal.

Nesse momento, após o lançamento oficial, em maio de 2019, surge a necessidade de monitorar e avaliar o PEDF junto aos diversos órgãos do GDF para fins de prestar contas à sociedade, sendo para este fim utilizado o Sistema Integrado de Monitoramento e Gestão do Distrito Federal (Gestão DF), que consiste em uma solução tecnológica online, disponível 24h, criada e customizada por servidores lotados da SEEC, criada por meio do Decreto nº 45.433, de 18 de janeiro de 2024.

Para se evitar que os desafios previstos no PEDF não sejam alterados sem nenhum critério técnico, nem tão pouco que situações

rotineiras fossem tratadas pelo Governador do Distrito Federal, houve a divisão da base decisória em 03 níveis, pelos quais é possível nortear o monitoramento das batalhas, dos resultados-chaves e das iniciativas constantes no referido plano, conforme a seguir:

Figura 8 – Níveis decisórios do PEDF



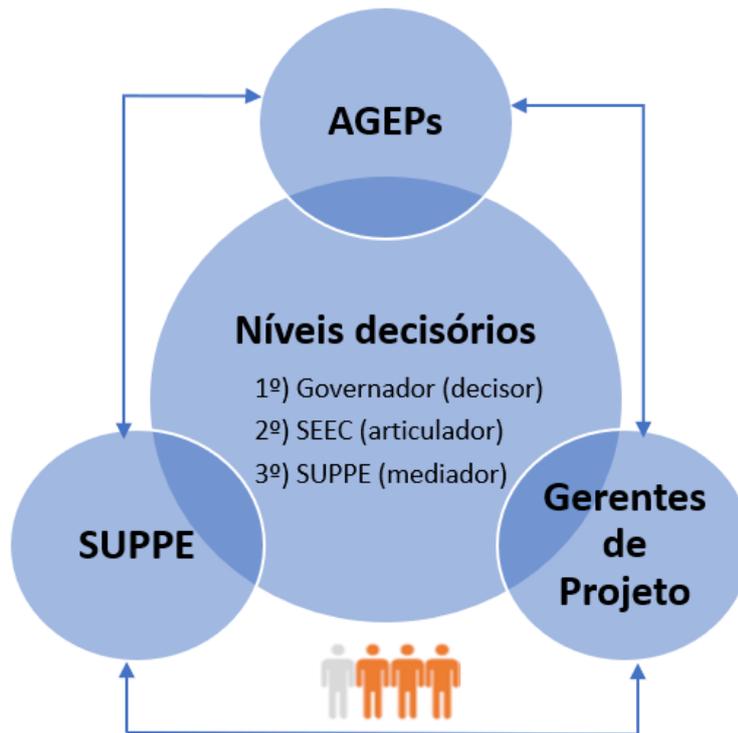
Fonte: Brasília, 2019b, p. 153.

Inicialmente, destaca-se que a Secretaria de Estado de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão (SEFP) passou a ser denominada como Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC), por força do Decreto nº 43.826, de 07 de outubro de 2022. Em relação à figura acima, observa-se que o 3º Nível possui características mais técnicas, onde são realizados os monitoramentos (registros e atualização no Gestão DF, entre outros) pelos AGEPS com o apoio da equipe SUPPE; o 2º Nível, surge pela necessidade de uma articulação pelo Secretário de Estado de Economia do DF com outros titulares de mesmo nível para resolução de entraves, criação de agendas e devolutivas e, no 3º Nível, encontra-se o Governador do Distrito Federal que possui o papel decisório de deliberar sobre situações que não foram resolvidas nos níveis anteriores ou mesmo chamando a alta

cúpula do Governo para prestar contas dos desafios que se encontram no PEDF, ciclo 2019 a 2060.

Para melhor organizar os tramites decisórios, de mediação ou de intermediação durante o monitoramento e avaliação do PEDF, o Governo do Distrito Federal criou a Rede de Gestão, que possui a seguinte estrutura:

Figura 9 – Rede de Gestão do Distrito Federal



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

Pela figura acima, observa-se a formação de uma rede formal com a existência diversas conexões entre os participantes, que “(...) são formas alternativas de organização, mais flexíveis e com maior capacidade de resposta em ambientes instáveis para tratar problemas públicos complexos” (Falcão-Martins; Marini, 2014, p. 47), e se divide em 03 níveis decisórios representados no círculo central em constante articulação com os círculos menores, sendo os AGEPS e os Gerentes de Projeto os atores que estão lotados nos diversos órgãos distritais e a SUPPE no papel de mediadora e apoiadora nos níveis decisórios, cuja visão sistêmica e a atuação multidisciplinar colaboram para as gestões necessárias na implementação do PEDF, ciclo 2019 a 2060.

Ainda, segundo Falcão-Martins e Marini (2014, p. 46-47):

Segundo esta nova visão, tudo está interconectado e o que importa é entender os padrões de conexão e as conexões críticas que mantêm a integridade da rede ou cuja ruptura promove sua evolução”.

(...)

As redes de governança aparecem como conjuntos de relacionamentos, a partir de capacidades de organizações, grupos e indivíduos em coordenar suas atividades de alguma forma a alcançar objetivos relacionados a propósitos públicos em que padrões mistos de hierarquias, mercados e entes colaborativos operam juntos em múltiplos setores e escalas.

Pelos autores acima, observa-se a importância de uma rede institucional acessível aos entes envolvidos, em especial, com a participação efetiva dos Assessores de Gestão Estratégica e de Projetos (AGEPs) que necessitam de um canal de comunicação ágil para resolução ou mitigação de problemas ou entraves que podem interferir nos avanços dos projetos estratégicos ou realização das metas previstas para o alcance da estratégia, contando com a intervenção da SUPPE da SEEC/DF como órgão mediador e apoiador para a implementação do PEDF, ciclo 2019 a 2060.

Por fim, destaca-se que o plano estratégico citado anteriormente, construído com base nas metodologias ágeis OKR e MWB, sempre que necessário possui a flexibilidade de ser ajustado pelos níveis decisórios com prévia anuência do Governador do Distrito Federal. Essas revisões se fazem necessárias para o alcance da estratégia e para melhor atender aos anseios da população do Distrito Federal, bem como na busca constante por resultados efetivos que gerem valor público e bem-estar aos cidadãos.



4

4

METODOLOGIA

Neste tópico, buscou-se identificar as mais adequadas estratégias e táticas para o levantamento de dados, percepções e informações que subsidiam o presente estudo. Para tanto, foram analisadas diversas metodologias existentes, com base nas obras de Silva e Menezes (2005) e Gil (2002), que tratam de metodologias científicas e elaboração de projetos de pesquisa a serem tratados com maiores detalhes nos estudos constantes nos subitens a seguir.

Registra-se que o autor e pesquisador deste estudo pertence ao quadro de servidores efetivos da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC), órgão responsável pela gestão e monitoramento do Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF), ciclo 2019 a 2060; sendo, portanto, classificado como pesquisador observador.

Por fim, para maior celeridade a este estudo, utilizou-se os canais formais apropriados para realização das pretensas pesquisas para fins de posterior difusão dos seus dados e informações a serem ofertados ao público em geral.

4.1. Da natureza e abordagem da pesquisa

O presente estudo fez uso da pesquisa quanto aos objetivos e abordagem foi a exploratória e quanto aos procedimentos optou-se pelo estudo de caso com técnicas quantitativas e qualitativas, alinhando-as, dentro do possível, com as pesquisas em fontes de informações e conhecimentos científicos (SILVA e MENEZES, 2005, p. 20-21).

Assim, entende-se que a abordagem exploratória proporcionou uma pesquisa flexível e familiar com o problema estudado objetivando aprimorar as ideias e descobertas de intuições; entendendo-se, com isso, ser possível fazer uso do estudo de caso da implementação do PEDF, ciclo 2019 a 2060, para fins de explorar uma situação real que possibilitou considerar os mais variados aspectos ao fato estudado para um amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002, p. 41).

4.2. Da fundamentação empírica: Dados e instrumentos de coleta

O presente estudo coletou dados pelas seguintes evidências abordadas:

- a) **Survey:** Fez-se uso de questionário eletrônico estruturado construído em plataforma virtual, com 15 perguntas fechadas e apenas 01 aberta para coletar opiniões, sugestões ou comentários dos participantes da pesquisa, conforme subitem 4.4.1 deste estudo. O público-alvo consiste em cerca de 110 servidores que atuam ou tenham atuado como Assessores de Gestão Estratégica e de Projetos (AGEPs), entre os anos de 2019 e 2023, responsáveis pela implementação dos planos estratégicos governamentais e institucionais nos seus respectivos órgãos públicos distritais;
- b) **Entrevistas:** Participaram 05 gestores públicos das entrevistas, ocupantes de cargos iguais ou superiores e equivalentes ao Cargo de Natureza Especial (CNE), nível 06 (CNE-06) ou superiores, lotados na SEEC e responsáveis pela implementação, monitoramento e avaliação do PEDF, entre os anos de 2019 a 2023. Conforme subitem 4.4.2, foram realizadas perguntas em 03 partes, sendo 04 na primeira, 03 na segunda e 08 na terceira, para validação e expansão de achados e para sanar possíveis lacunas informacionais que surgiram durante o estudo proposto, bem como registrar suas vivências e expectativas quanto à adoção das metodologias ágeis OKR e MWB; e,
- c) **Observação participante:** O autor e pesquisador do presente estudo, pertencente desde 2009 ao quadro de servidores efetivos da SEEC, sendo registradas as suas contribuições e observações como partícipe do processo de implementação, monitoramento e avaliação do PEDF que fez uso das metodologias ágeis OKR e MWB, entre os anos de 2019 e 2023, conforme subitem 4.4.3, levando em consideração sua vivência no presente estudo.

Entende-se que as aplicações das metodologias acima captaram dimensões relevantes para o estudo, pois consistem em formas de coletar, registrar e mensurar dados pertinentes em termos de eficiência

e economicidade para obtenção de informações de uma ampla variedade de públicos-alvo em um curto espaço de tempo.

As coletas de dados garantiram o anonimato dos participantes, o que possibilitou ao pesquisador observador maior precisão e confiabilidade das respostas recebidas pelos públicos-alvo definidos. A esse respeito, por meio das técnicas científicas acima citadas, fez-se uso da aplicação quantitativa de análises com tabelas e gráficos e qualitativa pelos registros relevantes de vivências, opiniões, sugestões e comentários dos participantes do survey ou das entrevistas.

4.3. Da análise dos dados

Durante a fase construtiva deste estudo (SILVA e MENEZES, 2005, p. 22), as informações e ideias foram organizadas e os dados coletados nas pesquisas aplicadas aos diversos públicos-alvo do presente estudo, esses dados foram analisados com o objetivo de sanar ou mitigar possíveis lacunas de conhecimento.

A esse respeito, é importante destacar que os estudos qualitativos fizeram uso de análises e interpretações baseadas nos fenômenos estudados e seus significados, já os quantitativos usaram técnicas para coletar, analisar, representar e quantificar os dados levantados (GIL, 2002, p. 131), visto que as soluções tecnológicas permitiram a aplicação do survey em larga escala, disponibilizando as bases de dados e agilizando a sua tabulação e mensuração, entre outros benefícios. Além disso, foram aplicadas técnicas apropriadas para a apresentação dos dados de forma clara e objetiva, utilizando tabelas, gráficos e outros recursos visuais que facilitam a compreensão dos resultados obtidos.

Assim, com base na análise dos dados coletados e das entrevistas realizadas, foi possível obter uma compreensão ampla e detalhada da percepção dos servidores distritais em relação à adoção das metodologias ágeis OKR e MWB. Essa compreensão poderá contribuir para a orientação e tomada de decisão de futuras iniciativas no processo de tomada de decisão e de aprimoramento na gestão pública nos mais diversos órgãos públicos distritais, inclusive, do próprio Governo do Distrito Federal em uma possível revisão ou elaboração de planos estratégicos governamentais ou institucionais.

4.4. Do modelo analítico

O modelo analítico surge da necessidade de estabelecer critérios claros e objetivos para observação dos mais diversos aspectos e variáveis que surgiram na coleta dos dados ou mesmo na sua mensuração, sendo possível evidenciar uma melhor comparação ou complementos necessários para o presente estudo (GIL, 2002, p. 90).

Assim, após análise dos estudos técnicos e da literatura acadêmica voltada ao tema, optou-se por um modelo analítico que buscou o levantamento dos dados do presente estudo pela adoção de 03 instrumentos de pesquisa com o objetivo de mitigar possíveis lacunas na coleta dos dados pesquisados, sendo aplicados na seguinte ordem: 1) Survey (questionário eletrônico), 2) Entrevistas e 3) Observação participante. Esses instrumentos serão detalhados a seguir e forma aplicados, respectivamente, junto aos Assessores de Gestão Estratégica e de Projetos (AGEPs), aos gestores públicos da Subsecretaria de Gestão de Programas e Projetos Estratégicos (SUPPE) e ao autor e pesquisador que atuaram nas fases de formulação, implementação, monitoramento ou avaliação do PEDF, entre os anos de 2019 e 2023.

4.5. Dos instrumentos de pesquisa

Para compreensão ampla e detalhada da percepção dos públicos-alvo quanto à adoção das metodologias ágeis OKR e MWB pelo Governo do Distrito Federal, fez-se uso dos instrumentos de pesquisa, citados no subitem 4.2, para fins de levantamento dos dados apresentados na presente pesquisa, são eles: Survey (questionário eletrônico), entrevistas e observação participante.

A seguir, apresentam-se os roteiros desses instrumentos de pesquisa:

4.5.1. Roteiro do survey

O roteiro do survey buscou a validação para fins de estruturar o questionário eletrônico disponibilizado ao público-alvo, por meio de aplicativo de mensagem, em grupo virtual formado pelos servidores que atuam como AGEPs na gestão do PEDF nos seus respectivos órgãos distritais.

Assim, o survey, em formato de questionário online, respondido pelos AGEPs, encontra-se descrito a seguir:

Sobre o questionário eletrônico (survey):

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa sobre a percepção do uso de metodologias ágeis na gestão estratégico do setor público distrital, que faz parte da pesquisa de Mestrado Profissional em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP).

A pesquisa está sendo desenvolvida pelo mestrando, Vanderly Caiana de Caldas, sob a orientação do Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz, e tem por objetivo principal analisar as percepções dos Assessores de Gestão Estratégica e de Projetos (AGEPs) quanto ao uso das metodologias ágeis OKR e MWB nos seus respectivos órgãos distritais, com vista a atender aos desafios do PEDF, ciclo 2019 a 2060.

Metodologias ágeis:

Objective and Key Results (OKR) = Metodologia de gestão que busca responder a uma fórmula para definição das metas que consistem em como eu vou (objetivos) medido por (conjunto de resultados-chave) alcançar os resultados e a estratégia.

Must Win Battles (MWB) = Metodologia de gestão que busca estabelecer objetivos estratégicos inspiradores, tratados como batalhas que serão realizadas em um determinado período de tempo para alcançar os resultados e a estratégia.

O tempo médio de resposta para esse survey é de 5 minutos, sendo disponibilizado para resposta até o dia 31/12/2023.

É bem rápido! Totalmente anônimo! Sua contribuição pode fazer a diferença.

Agradeço desde já.

Nº	Perguntas	Opções de respostas	Objetivos
01	Quanto tempo atua como Assessor(a) de Gestão Estratégica e de Projetos (AGEP)?	<input type="checkbox"/> Menos de 1 anos <input type="checkbox"/> 1 a 2 anos <input type="checkbox"/> 3 a 4 anos <input type="checkbox"/> Acima de 4 anos	Identificar tempo médio em anos de atuação como AGEP dos participantes.

02	Quanto tempo possui de experiência profissional com planejamento e gestão estratégica?	<input type="checkbox"/> Menos de 4 anos <input type="checkbox"/> 5 a 7 anos <input type="checkbox"/> 8 a 10 anos <input type="checkbox"/> Acima de 10 anos	Identificar tempo médio em anos de experiência profissional dos participantes.
03	Possui alguma formação técnica ou acadêmica na área de planejamento estratégico ou gestão estratégica?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Identificar qualificação técnica-acadêmica dos participantes sobre o tema em estudo.
04	Qual o seu papel no contexto do Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF)?	<input type="checkbox"/> Participei diretamente da elaboração e da implementação do PEDF <input type="checkbox"/> Participei apenas da implementação do PEDF <input type="checkbox"/> Não participei, mas tomei conhecimento <input type="checkbox"/> Não participei e não tomei conhecimento	Compreender o papel dos participantes do survey na elaboração e execução do PEDF.
05	Possui conhecimento em quais metodologias de planejamento estratégico? (Marque quantas desejar)	<input type="checkbox"/> BSC - Balanced Scorecard <input type="checkbox"/> MWB - Must Win Battles <input type="checkbox"/> OKR - Objectives and Key Results <input type="checkbox"/> PES - Planejamento Estratégico Situacional <input type="checkbox"/> Outra(s)	Aprofundar nos conhecimentos profissionais e técnicos-acadêmicos dos participantes sobre as principais metodologias de planejamento estratégico adotadas pelo GDF nas últimas gestões.
06	Qual a sua percepção na adoção das metodologias ágeis do OKR e MWB, adotadas no PEDF?	<input type="checkbox"/> Não percebi a diferença <input type="checkbox"/> Percebi a diferença, mas prefiro outra(s) metodologia(s) <input type="checkbox"/> Percebi a diferença, prefiro a OKR e a MWB	Analisar a percepção dos entrevistados quanto ao uso das metodologias ágeis pelo GDF.
07	O uso das metodologias ágeis OKR e MWB, na sua opinião e no que se refere a cultura organizacional?	<input type="checkbox"/> Mudou a cultura organizacional, o que facilitou a implementação <input type="checkbox"/> Não mudou a cultura organizacional, o que	Entender a relação entre o uso das metodologias ágeis e a cultura organizacional nos mais diversos órgãos do GDF.

		<p>dificulta a implementação</p> <p><input type="checkbox"/> Não fez diferença</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço</p>	
08	<p>O uso das metodologias ágeis OKR e MWB, na sua opinião e no que se refere aos resultados alcançados?</p>	<p><input type="checkbox"/> Pioraram os resultados</p> <p><input type="checkbox"/> Mantiveram os resultados</p> <p><input type="checkbox"/> Melhoraram os resultados</p>	<p>Entender a relação entre o uso das metodologias ágeis e os resultados alcançados pelos mais diversos órgãos do GDF.</p>
09	<p>Na sua opinião, acredita que a pandemia mundial do Covid-19 pode ter prejudicado os resultados que poderiam ter sido alcançados? Independente da metodologia em uso.</p>	<p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço</p>	<p>Essa questão busca validar a Questão 08, com vistas a se analisar se os resultados alcançados melhoraram ou foram prejudicados em decorrência da pandemia do Covid-19.</p>
9.1	<p>Em quais aspectos a pandemia do Covid-19 prejudicou ou comprometeu os resultados desejados no PEDF? (Marque quantas desejar)</p>	<p><input type="checkbox"/> Resultados na execução</p> <p><input type="checkbox"/> Efetividade na implementação</p> <p><input type="checkbox"/> Alcance dos objetivos estratégicos ("batalhas")</p> <p><input type="checkbox"/> Geração de valor público</p> <p><input type="checkbox"/> Outro(s)</p>	<p>Espaço opcional, caso o participante marque a opção "Sim" com vistas a avaliar os possíveis prejuízos aos resultados que poderiam ter sido alcançados e não foram em decorrência da pandemia do Covid-19.</p>
10	<p>Na sua opinião, qual a melhor metodologia de planejamento estratégico adotada pelo GDF?</p>	<p><input type="checkbox"/> BSC</p> <p><input type="checkbox"/> MWB e OKR</p> <p><input type="checkbox"/> PES</p> <p><input type="checkbox"/> Outra(s)</p>	<p>Verificar se existem participantes, que mesmo fazendo uso de metodologias ágeis, preferem o BSC ou o PES.</p>
11	<p>Governo do Distrito Federal (GDF), iniciou sua trajetória na gestão estratégica com o BSC, de 2007 a 2010; fez uso da metodologia PES, de 2011 a 2014; retornou o uso do BSC, de 2015 a 2018, e, de 2019 a 2023, fez uso de forma adaptada ao setor público das metodologias ágeis MWB e OKR.</p> <p>Na sua opinião, acredita que o uso de metodologias</p>	<p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço</p>	<p>Verificar se existem conflitos em órgãos do GDF que fazem uso de metodologias ágeis no PEDF, mas permanecem com a utilização do BSC nos seus Planejamentos Estratégicos Institucionais (PEIs).</p>

	<p>ágeis (OKR e MWB) promoveu conflitos tendo em vista o uso do BSC (Balanced Scorecard) em planejamentos estratégicos institucionais (PEI) anteriores?</p>		
12	<p>Na sua opinião, como a adoção de metodologias ágeis como o OKR e MWB se relaciona com uso da metodologia do BSC utilizada no Poder Executivo Federal?</p>	<p>() Gerando alinhamento e aprimoramento () Promovendo o desalinhamento e conflitos () Indiferente () Não sei informar</p>	<p>Verificar se existem desalinhamentos em órgãos do GDF que fazem uso de metodologias ágeis no PEDF, mesmo havendo uso do BSC nos mais diversos órgãos do Poder Executivo Federal. Frisa-se que existem indicadores e projetos dos estados e municípios que são formatados e definidos pelo Governo Federal, em destaques, nas áreas de saúde e educação.</p>
13	<p>Em relação as metodologias ágeis do OKR e MWB, selecione os pontos que considera positivos na sua adoção. (Marque até 3)</p>	<p>() Melhor comunicação () Formação de equipes multidisciplinares () Maior agilidade e efetividade nas entregas e resultados () Maior efetividade nos gastos públicos () Geração de valor público () Qualificação continua dos servidores () Outro(s)</p>	<p>Analisar os pontos positivos das metodologias ágeis adotadas pelo GDF junto aos participantes do survey.</p>
14	<p>Qual a possibilidade de você recomendar o uso de metodologias ágeis nos planejamentos estratégicos, seja institucional ou para outros entes públicos? (01 - Pouco provável e 05 - Muito provável)</p>	<p><Escala de 1 a 5></p>	<p>Essa questão busca validar as Questões 12 e 13, com vistas a se analisar a satisfação dos servidores quanto ao uso das metodologias ágeis</p>

15	Na sua opinião, de um modo geral, qual o seu grau de satisfação pelo uso de metodologias ágeis pelo GDF? (01 - Ruim e 05 - Ótimo)	<Escala de 1 a 5>	Analisar o grau de satisfação dos participantes quanto ao uso das metodologias ágeis pelo GDF.
16	Opiniões, sugestões ou comentários relativos ao tema que não foram tratados na pesquisa. (Opcional)	<Texto livre>	Espaço opcional para os participantes colaborarem com opiniões, sugestões ou comentário sobre a pesquisa a ser aplicada.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

4.5.2. Roteiro das entrevistas

Com o objetivo de sanar lacunas de dados ou informações levantadas no survey e de aprimorar as percepções da pesquisa aplicada foram realizadas entrevistas, as quais tiveram como público-alvo servidores que atuaram desde o início do processo de elaboração até o momento no Plano Estratégico do Distrito Federal - PEDF, ciclo 2019 a 2060, que fez uso das metodologias ágeis OKR e MWB. Durante as entrevistas gravadas com os 05 entrevistados(as), lotados(as) na SUPPE da SEEC, foram colhidas as assinaturas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Inicialmente, foram realizadas as seguintes perguntas aos entrevistados:

Parte 1:

- Poderia se apresentar? Contar um pouco da sua experiência em planejamento estratégico na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC).

- Quais metodologias possui familiaridade? Já conhecia as metodologias ágeis do OKR e do MWB, antes de 2019?

- Possui alguma formação técnica ou acadêmica na área de planejamento estratégico ou gestão estratégica?

- Qual o seu papel e o da sua unidade no PEDF?

Parte 2:

- Qual a sua percepção em relação à adoção das metodologias ágeis no PEDF? Percebeu melhorias ou avanços? Poderia falar a respeito?

- Com base na sua experiência, quais os desafios para implementação de metodologias ágeis no setor público? Poderia citar alguns exemplos e o que pode ser feito para superar esses obstáculos?

- Sobre a Rede de Gestão, como funcional? Quais são os canais de comunicação?

Parte 3:

- Na sua percepção, considera que as metodologias ágeis (OKR e MWB) foram totalmente implementadas no GDF? Houve patrocínio da alta gestão? (Questão 16)

- Em relação aos dirigentes, foram qualificados e engajados com os desafios do PEDF? Houve um processo de sensibilização? Como aconteceu? (Questão 16)

- Como acontecem as reuniões entre os titulares e o Governador para priorização dos projetos transversais? Existe alguma periodicidade? (Questão 16)

- Alguns AGEPs sentiram falta de uma efetiva avaliação dos resultados, das RAE, da RA e dos eventos de premiação dos destaques. Poderia comentar? (Questão 16)

- Na pesquisa do survey, na sua percepção, por que cerca de 79% ou 76 dos AGEPs, identificaram diferenças na adoção das metodologias ágeis OKR e MWB; contudo, preferem outra(s) metodologia(s). Seria resistência ao novo? A pandemia do Covid-19 influenciou? O que deixou de ser feito ou deveria ter sido feito de outra forma para uma melhor receptividade as metodologias ágeis pelos AGEPs? (Gráfico 6)

- Na pesquisa do survey, cerca de 91% ou 88 dos AGEPs, informaram que o uso de metodologias ágeis manteve os resultados. Na sua visão, qual a causa? (Gráfico 8)

- Na pesquisa do survey, cerca de 86% ou 83 dos AGEPs, escolheram o BSC como a melhor metodologia de planejamento estratégico adotada pelo GDF. Na sua opinião, qual o motivo? (Gráfico 10)

- Gostaria de fazer uma mensagem final?

Pelo exposto acima, observa-se que na Parte 1, buscou verificar as experiências e formação técnica ou acadêmica dos entrevistados em relação às áreas de planejamento e gestão estratégica, bem como entender os seus papéis e das suas respectivas unidades na implementação do PEDF; já, na Parte 2, foram aprofundados os questionamentos relacionados as percepções dos entrevistados quanto ao uso de metodologias ágeis, se houve melhoria nas entregas e geração de valor público ou mesmo como ocorrem as interações entre os membros da Rede de Gestão, onde se encontram os AGEPs e os níveis decisórios do GDF. Por fim, na parte 3, tratou das lacunas de conhecimento identificadas na aplicação do survey aos AGEPs, em especial, na Questão 16 - Opiniões, sugestões ou comentários relativos ao tema que não foram tratados no survey.

Frisa-se que essas perguntas sofreram ajustes em decorrência dos dados coletados no survey, entre outros fatores, para fins de aprimorar a coleta dos dados e sanar quaisquer lacunas de conhecimento.

4.5.3. Observação participante

Conforme já informado anteriormente, em especial no subitem 4.2, o autor e pesquisador do presente estudo pertence ao quadro efetivo de servidores da SEEC e participou da elaboração e implementação do PEDF, ciclo 2019 a 2060, nos anos de 2019 a 2020 e em 2023, quando do seu retorno ao órgão de origem após finalizar sua cessão no Governo Federal.

Para fins de sanar lacunas de conhecimento que foram deixadas pelos instrumentos de pesquisa anteriores, survey e entrevistas, as percepções do observador participante foram registradas no presente estudo. Essa técnica de pesquisa colabora para fins de complementar dados ou validá-los pela possibilidade de abordar evidências e experiências do autor, o qual teve a oportunidade de participar de reuniões técnicas, treinamentos e monitoramento do PEDF, ciclo 2019 a 2060, assim como em gestões anteriores que não faziam uso de metodologias ágeis nos seus planejamentos estratégicos.



5

ANÁLISE E DISCUSSÃO

Nesse capítulo, propõem-se analisar e discutir os resultados obtidos pela aplicação das ferramentas definidas e aplicadas, sendo possível os cruzamentos dos dados e sanar possíveis lacunas de conhecimento pela adoção dos instrumentos definidos no modelo analítico e pelo posicionamento dos principais autores citados no presente estudo.

5.1. Aplicação do survey

Inicialmente, fez-se uso de um piloto do survey onde participaram 21 servidores distritais escolhidos aleatoriamente, por meio de aplicativo de mensagem, em grupo virtual intitulado: Gestores do DF, no período de 01 a 08/12/2023. Essa etapa do piloto, segundo Maia (2020, p. 25), consiste em “(...) uma das etapas mais importantes na elaboração de um questionário”, pois colabora na reformulação de perguntas para se tornarem mais compreensíveis e testa a eficiência do instrumento de pesquisa.

Após realização dos ajustes propostos ou identificados no piloto do survey, a pesquisa foi aplicada, no período de 11 a 31/12/2023, com a disponibilização do survey ajustado ao público-alvo que consiste nos 110 (cento e dez) Assessores de Gestão Estratégica e de Projetos (AGEPs), lotados em cerca de 80 (oitenta) órgãos e entidades distritais, por meio do grupo institucional intitulado: GDF - Rede Estratégica.

Para viabilizar a aplicação do instrumento acima, optou-se por definir a amostragem necessária dentro do universo ou população composta pelos 110 AGEPs que foram convidados a participarem do presente estudo, tendo em vista a necessidade de obter resultados que se aproximem da realidade dentro da margem de erro ou segurança definida para os resultados obtidos (GIL, 2002, p. 121).

Assim, para determinar a amostra ideal, fez-se uso das seguintes fórmulas:

$$n_o = \frac{1}{Eo^2} = \left(\frac{100}{5}\right)^2 = 20^2 = 400$$

$$n = \frac{N \cdot n_o}{N + n_o} = \frac{110 \cdot 400}{110 + 400} = \frac{44000}{510} \cong 86$$

Sendo:

N = tamanho da população = 110

Eo = erro amostral tolerável = 5% = $\frac{5}{100}$

no = primeira aproximação do tamanho da amostra

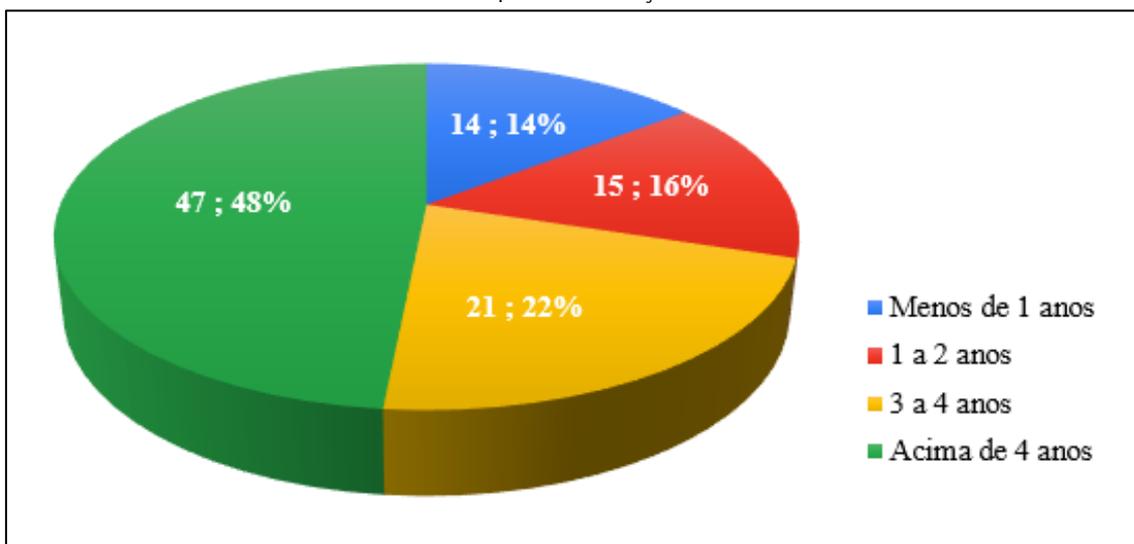
n = tamanho da amostra ideal

Com base na margem de erro (Eo) de 5% para uma população (N) de 110 AGEPS, deve-se coletar uma amostra (n) de 86 participantes no survey. Sendo assim, após o período de disponibilização do survey que expirou em 31/12/2023, registrou-se a participação 97 AGEPS, o que corresponde a 88,18% em relação à população estudada, superando a amostra ideal mínima para o presente estudo.

Frisa-se que as análises e as discussões se encontram a seguir:

1) Quanto tempo atua como Assessor(a) de Gestão Estratégica e de Projetos (AGEP)?

Gráfico 1 – Tempo de atuação como AGEP



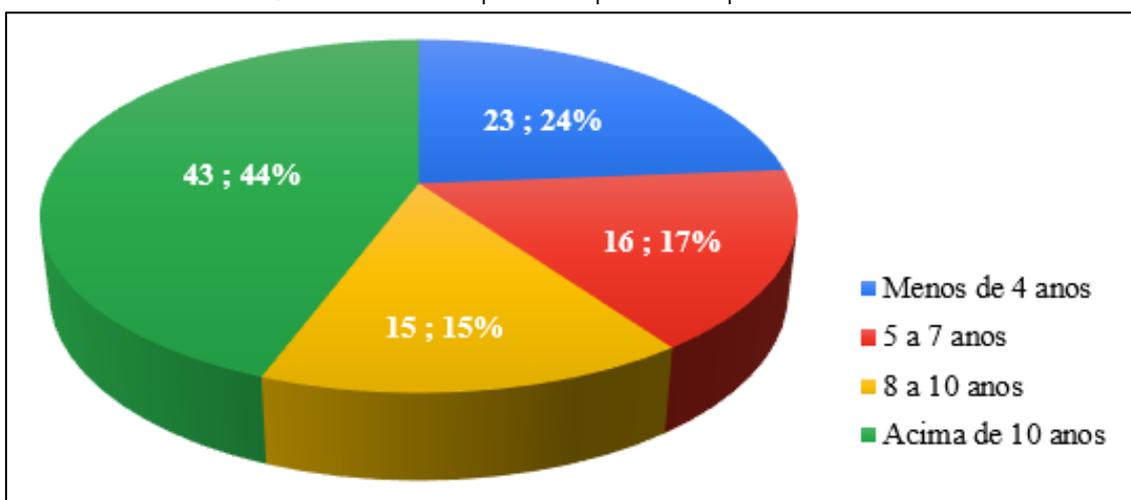
Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Resultado: No Gráfico 1 - Tempo de atuação como AGEPE, dos 97 respondentes, 48% (47) possuem acima de 4 anos; 22% (21) entre 3 a 4 anos; 16% (15) entre 1 a 2 anos e apenas 14% (14) menos de 1 anos de atuação como Assessor(a) de Gestão Estratégica e de Projetos (AGEPE) do Governo do Distrito Federal.

O Gráfico 1 identificou o tempo médio em anos de atuação como AGEPE no Governo do Distrito Federal (GDF), observa-se pelo resultado que 70% (68) dos participantes do survey atuam em planos estratégicos governamentais em um tempo médio igual ou superior a 3 anos, ou seja, trata-se de um grupo significativo de profissionais que desempenham atividades de gestão estratégica na promoção das entregas pactuadas no Plano Estratégico do Distrito Federal - PEDF.

2) Quanto tempo possui de experiência profissional com planejamento e gestão estratégica?

Gráfico 2 – Tempo de experiência profissional



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Resultado: No Gráfico 2 - Tempo de experiência profissional, dos 97 respondentes, 44% (43) possuem acima de 10 anos; 15% (15) entre 8 a 10 anos; 17% (16) entre 5 a 7 anos e 24% (23) menos de 4 anos de experiência em profissional nas áreas de planejamento e gestão estratégica.

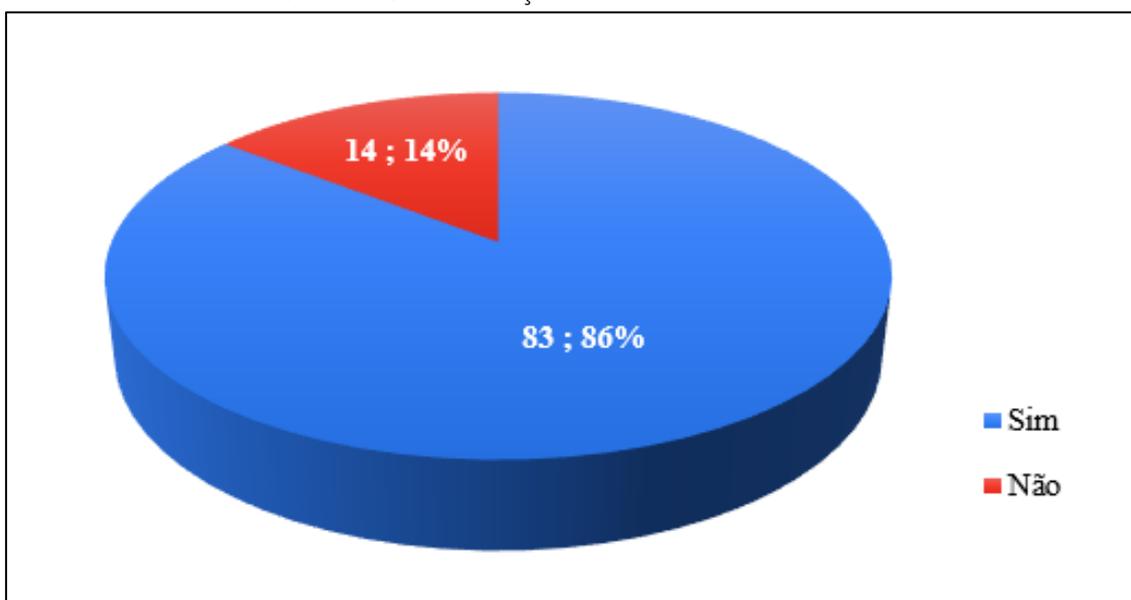
O Gráfico 2 apresenta o tempo médio em anos de experiência profissional dos AGEPE no GDF, observa-se pelo resultado que 76% (74) dos participantes do survey possuem experiência profissional em planejamento e gestão estratégica igual ou superior a 5 anos, ou seja, o

grupo é formado por profissionais com prática considerável na temática em estudo com o objetivo de desempenhar suas atividades de gestão estratégica na promoção das entregas pactuadas no Plano Estratégico do Distrito Federal - PEDF.

Em suma, os resultados apresentados atestam que os AGEP possuem uma trajetória profissional consistente e significativa para o melhor desempenho das suas atividades, evidenciando uma expertise do grupo em estudo quanto à maneira como contribuem para as práticas de planejamento e gestão estratégica em seus respectivos ambientes de trabalho. Essa heterogeneidade no background profissional oferece uma perspectiva enriquecedora capaz de promover discussões sobre a eficácia e a inovação nas estratégias de gestão adotadas pelo governo local para melhor atender aos cidadãos e aos desafios na implementação do PEDF.

3) Possui alguma formação técnica ou acadêmica na área de planejamento estratégico ou gestão estratégica?

Gráfico 3 – Formação técnica ou acadêmica



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

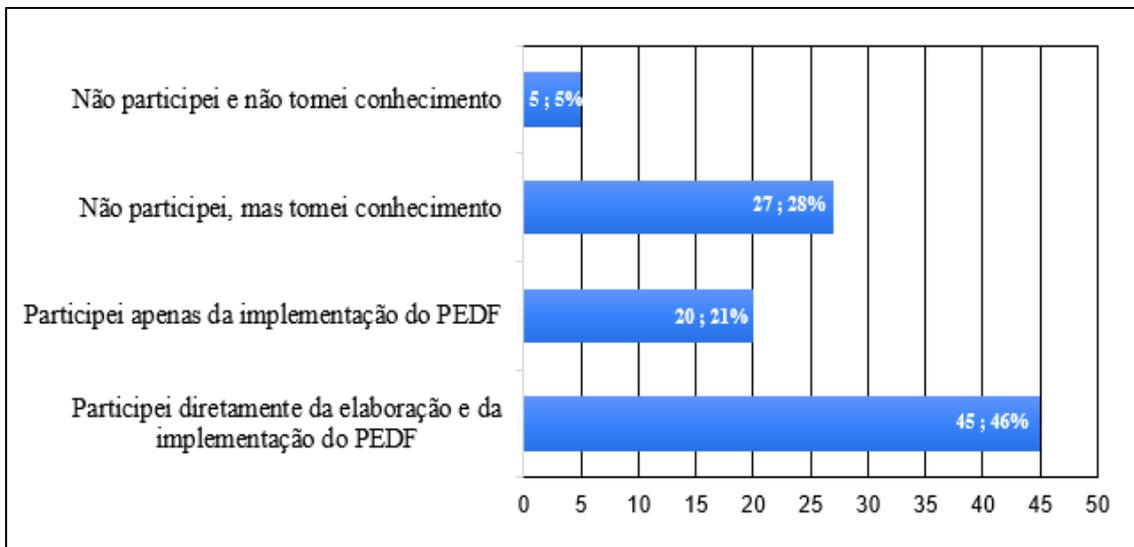
Resultado: No Gráfico 3 - Formação técnica ou acadêmica, dos 97 respondentes, 86% (83) declaram possuir alguma formação técnica ou acadêmica na área de planejamento estratégico ou gestão estratégica, sendo que apenas 14% (14) não possuem esse tipo de formação.

O Gráfico 3 apresenta os dados relacionados à qualificação técnica-acadêmica dos AGEF sobre o tema em estudo, observa-se pelo resultado representativo de 86% (83) dos participantes do survey que declararam possuir formação técnica ou acadêmica nas áreas que envolvem as temáticas do presente estudo, o que pode colaborar nas atividades de gestão estratégica na promoção das entregas pactuadas no PEDF.

Vale destacar que os participantes que informaram não possuírem as formações acima citadas, cerca de 14% (14), podem realizá-las, entre outras, pela Escola de Governo do Distrito Federal (EGOV) e pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), virtualmente ou presencialmente e gratuitamente. Mesmo não sendo um número expressivo, deve-se considerar que os AGEF são profissionais que atuam em entregas previstas no PEDF e o conhecimento dessas temáticas pode ajudá-los as contínuas melhorias necessárias para o melhor alcance dos seus resultados.

4) Qual o seu papel no contexto do Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF)?

Gráfico 4 – Papel no contexto do PEDF



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

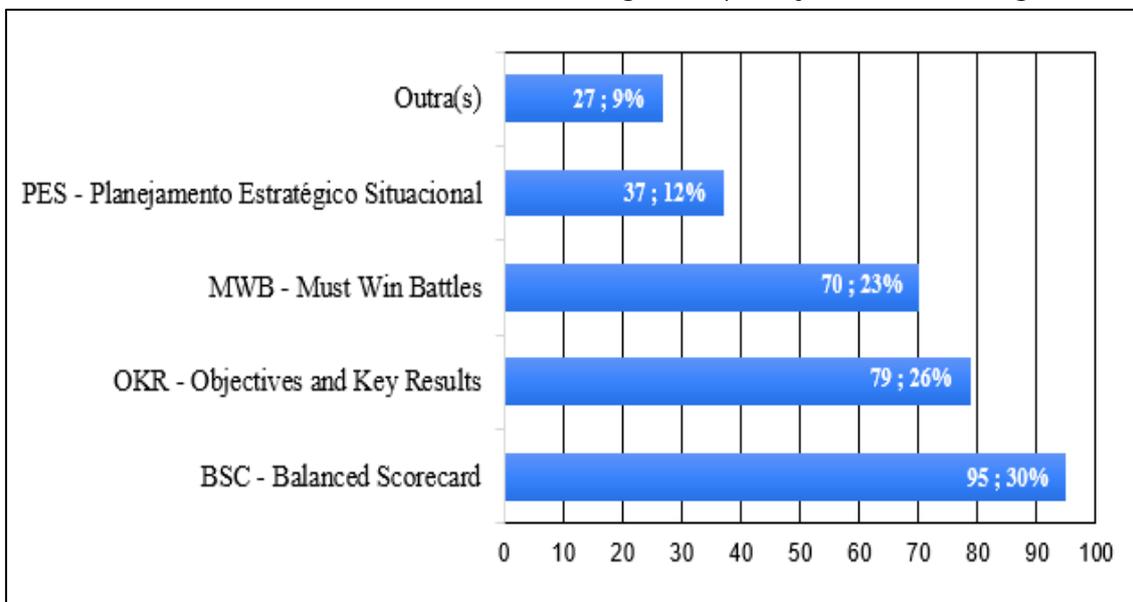
Resultado: No Gráfico 4 - Papel no contexto do PEDF, dos 97 respondentes, 46% (45) declaram ter participado diretamente da elaboração e da implementação; 21% (20) participaram apenas da implementação; 28% (27) não participaram, mas tomaram conhecimento e apenas 5 (5%) não participaram e não tomaram conhecimento do PEDF.

O Gráfico 4 busca a compreensão do papel dos participantes do survey na elaboração e na execução do PEDF, considerando que as metodologias ágeis preconizam a participação dos mais diversos níveis hierárquicos envolvidos ou interessados para a criação do sentimento de pertencimento e do comprometimento na busca dos resultados desejados, assim, observa-se que 46% (45) participaram diretamente da elaboração e da implementação do PEDF, certamente, são AGEP que atuam desde 2019 nessas atividades de gestão estratégica no Governo do Distrito Federal.

Vale destacar que, dos AGEP respondentes, apenas 5% (5) declaram não terem participado ou tomado conhecimento do PEDF, sendo que 49% (47) participam da implementação e tomaram conhecimento dos desafios pactuados no plano estratégico do governo local. Certamente são AGEP que foram designados após a implementação do PEDF, em 2019, considerando que esses profissionais representam seus respectivos órgãos distritais no que se refere à gestão dos planos governamentais.

5) Possui conhecimento em quais metodologias de planejamento estratégico?

Gráfico 5 – Conhecimento em metodologias de planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Resultado: No Gráfico 5 - Conhecimento em metodologias de planejamento estratégico, os 97 respondentes marcaram 308 opções, em média, 3 escolhas por participante. Das opções escolhidas, 30% (95) foram do Balanced Scorecard (BSC); 26% (79) do Objectives and Key

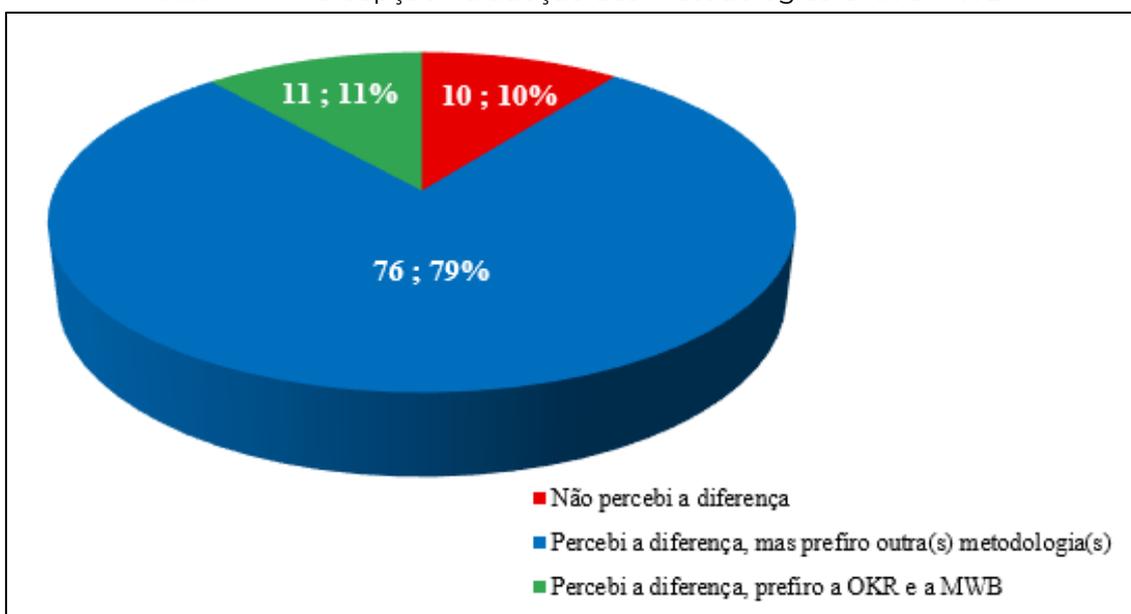
Results (OKR); 23% (70) do Must Win Battles (MWB); 12% (37) do Planejamento Estratégico Situacional (PES) e apenas 9% (27) declaram possuir conhecimentos em outras metodologias de planejamento estratégico.

O Gráfico 5 buscou aprofundar nos conhecimentos profissionais e técnicos-acadêmicos dos participantes sobre as principais metodologias de planejamento estratégico adotadas pelo GDF nas últimas gestões, observa-se pelo resultado que a maioria dos AGEP conhecem a metodologia do BSC, seguido dos que conhecem as metodologias ágeis do OKR e MWB. A minoria declarou conhecer o PES ou outras metodologias de planejamento estratégico, independente se foram adaptadas ou não para o setor público.

Os dados acima demonstram que há uma distribuição diferenciada de experiências e conhecimentos entre as metodologias apresentadas, sendo que o BSC, OKR e MWB são as mais amplamente reconhecidas pelos AGEP, enquanto outras abordagens têm uma representação mais limitada entre os participantes do survey.

6) Qual a sua percepção na adoção das metodologias ágeis do OKR e MWB, adotadas no PEDF?

Gráfico 6 – Percepção na adoção das metodologias OKR e MWB



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Resultado: No Gráfico 6 - Percepção na adoção das metodologias OKR e MWB, dos 97 respondentes, 79% (76) perceberam a diferença, mas preferem outra(s) metodologia(s); 11% (11) perceberam

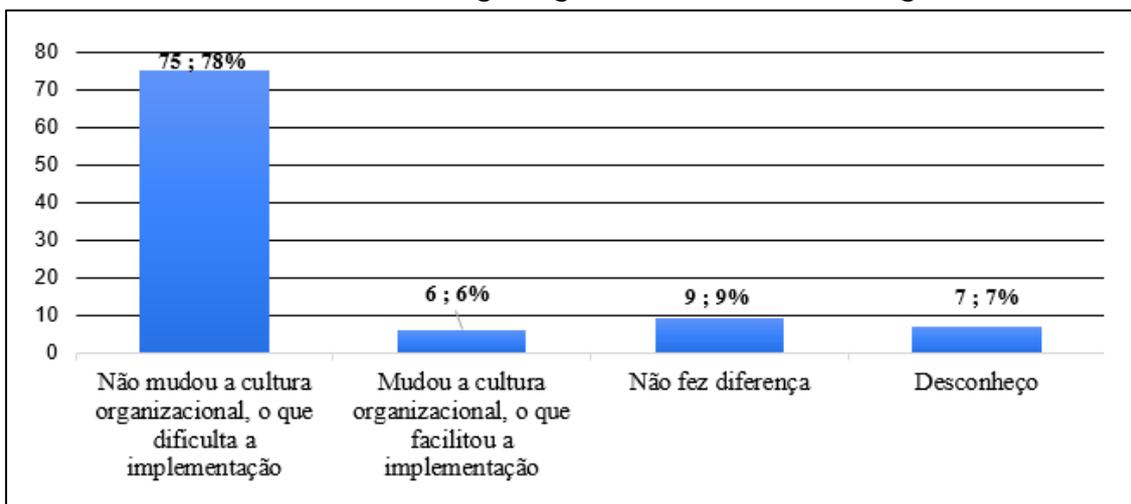
a diferença e preferem OKR e MWB e apenas 10% (10) não perceberam a diferença pela adoção das metodologias ágeis (OKR e MWB) pelo Governo do Distrito Federal.

O Gráfico 6 apresenta uma análise acerca da percepção dos entrevistados quanto ao uso das metodologias ágeis pelo GDF, observa-se pelos resultados apresentados uma diversidade de opiniões e preferências entre os respondentes do survey, indicando que embora uma parcela considerável reconheça os benefícios das metodologias ágeis do OKR e MWB, essa maioria expressiva opta por outras abordagens metodológicas de planejamento estratégico, cuja preferência da maioria pelo Balanced Scorecard (BSC) pode ser evidenciada na Questão 10.

Além da preferência pelo BSC, vale destacar que a minoria demonstra uma preferência pelas metodologias ágeis ou mesmo não perceberam a diferença, sendo esses fatores determinantes para uma análise mais aprofundada sobre os desafios ou barreiras na implementação e comunicação das metodologias OKR e MWB pelo governo local.

7) O uso das metodologias ágeis OKR e MWB, na sua opinião e no que se refere a cultura organizacional?

Gráfico 7 – Uso das metodologias ágeis referente à cultura organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Resultado: No Gráfico 7 - Uso das metodologias ágeis referente à cultura organizacional, dos 97 respondentes, 78% (75) declaram que não perceberam mudança na cultura organizacional, o que dificulta a implementação; 6% (6) que mudou a cultura organizacional, o que

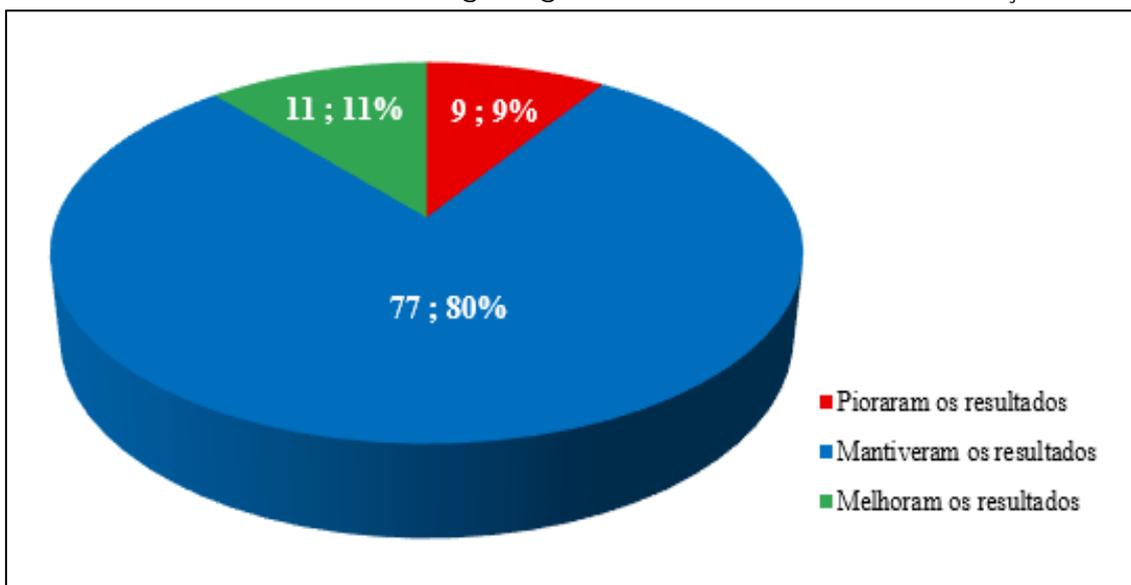
facilitou a implementação; 9% (9) não perceberam a diferença e apenas 7% (7) desconhecem alguma influência da cultura organizacional na implementação das metodologias OKR e MWB nos seus respectivos órgãos distritais.

O Gráfico 7 busca o entendimento quanto à relação entre o uso das metodologias ágeis e a cultura organizacional nos mais diversos órgãos distritais, observa-se pelos resultados que a maior dos respondentes não terem percebido mudanças na cultura organizacional, o que pode se torna um obstáculo para a implementação das metodologias ágeis OKR e MWB, considerando os resultados das Questões 6 e 10 que, entre outros, apresentam uma preferência pela metodologia do BSC. Além disso, a minoria declara não perceberem diferenças ou desconhecem qualquer influência da cultura organizacional na implementação das metodologias ágeis em seus órgãos distritais.

Em suma, esses resultados, onde apenas 6% (6) declaram mudança na cultura organizacional para fins de facilitar a implementação do OKR e MWB, sugerem um desafio governamental na adoção efetiva dessas metodologias, destacando a importância de compreender e abordar as dinâmicas culturais que promovam o seu sucesso.

8) O uso das metodologias ágeis OKR e MWB, na sua opinião e no que se refere aos resultados alcançados?

Gráfico 8 – Uso das metodologias ágeis referente aos resultados alcançados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

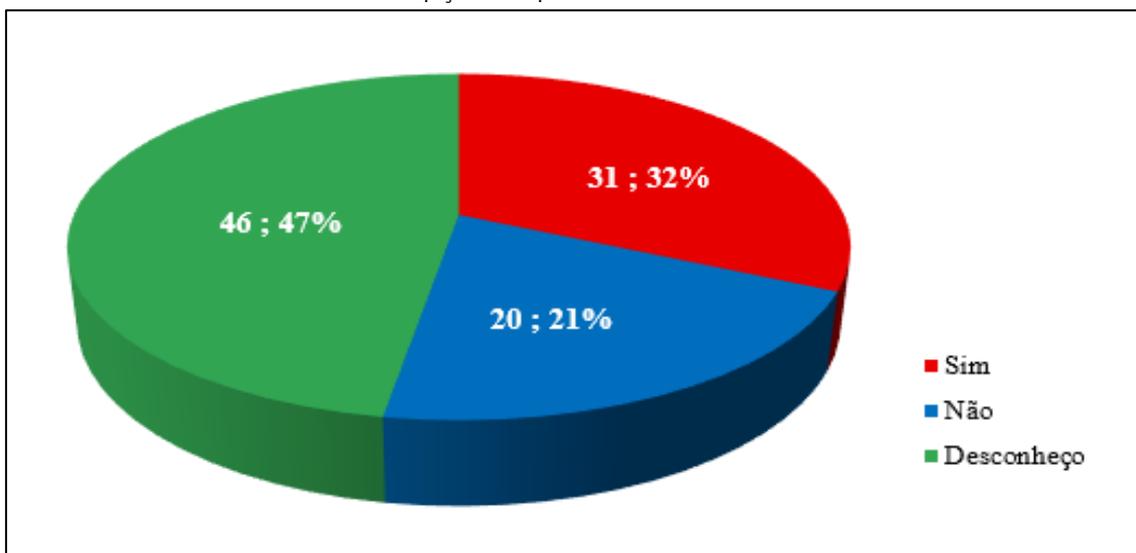
Resultado: No Gráfico 8 - Uso das metodologias ágeis referente aos resultados alcançados, dos 97 respondentes, 80% (77) mantiveram; 11% (11) melhoraram e apenas 9% (9) pioraram os resultados alcançados pelo uso das metodologias OKR e MWB pelo Governo do Distrito Federal.

O Gráfico 8 destaca o entendimento da relação entre o uso das metodologias ágeis e os resultados alcançados pelos mais diversos órgãos distritais do presente estudo, em especial o OKR e MWB, pelo qual a maioria expressiva entende que os resultados foram mantidos, ou seja, não perceberam perdas ou ganhos significativos pelo uso das metodologias ágeis adotadas no PEDF pelo GDF, apenas 20% (20) consideram que existiram perdas ou melhorias significativas pelo uso dessas metodologias.

Por fim, com base nos dados coletados, observa-se a recepção positiva e estável das metodologias adotadas pelo GDF e, em um contexto geral, a eficácia das metodologias ágeis OKR e MWB para o alcance dos desafios pactuados no contexto governamental com a significativa maioria, cerca de 91% (88), dos respondentes mantendo ou até mesmo melhorando os resultados desejados. Infere-se, ainda, que a minoria que relatou perda nos resultados pode servir como ponto de atenção para futuras melhorias ou ajustes nas práticas ágeis implementadas.

9) Na sua opinião, acredita que a pandemia mundial do Covid-19 pode ter prejudicado os resultados que poderiam ter sido alcançados? Independente da metodologia em uso.

Gráfico 9 – Percepção da pandemia mundial do Covid-19



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

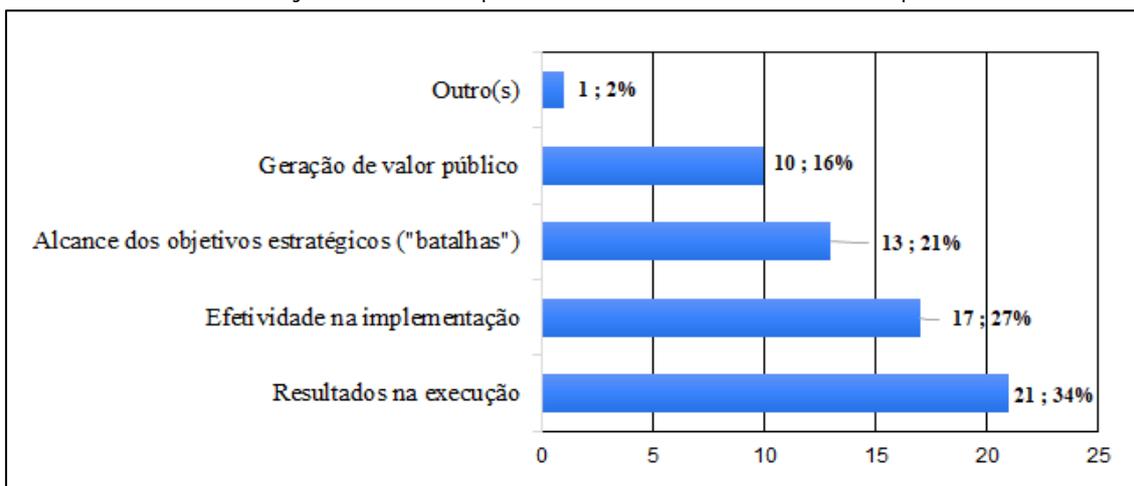
Resultado: No Gráfico 9 - Percepção da pandemia mundial do Covid-19, dos 97 respondentes, 32% (31) perceberam e outros 21% (20) não perceberam, sendo que a maior parte dos pesquisados, cerca de 47% (46), declaram desconhecimento quanto aos possíveis prejuízos causados aos resultados alcançados em decorrência da pandemia mundial do Covid-19.

O Gráfico 9, inicialmente buscou validar a questão anterior, com vistas a analisar se os resultados alcançados melhoraram ou foram prejudicados em decorrência da pandemia do Covid-19 e não pelo uso das metodologias ágeis OKR e MWB, observa-se que a maior parte, cerca de 68% (66) desconhecem ou não perceberam possíveis prejuízos causados aos resultados alcançados, apenas 32% (31) entendem que os resultados poderiam ter sido potencializados se não fosse pela pandemia mundial.

Em suma, ao compararmos os dados do Gráfico 8, onde cerca de 91% (88) dos AGEP entendem que os resultados alcançados foram mantidos ou melhorados, com os dados do Gráfico 9, nota-se que houveram decisões do GDF que identificaram os efeitos da pandemia do Covid-19 que subsidiaram estratégias mais eficazes de mitigação e adaptação, priorizando na pandemia o Eixo Saúde do PEDF.

9.1) Em quais aspectos a pandemia do Covid-19 prejudicou ou comprometeu os resultados desejados no PEDF?

Gráfico 9.1 – Prejuízos ou comprometimentos aos resultados pelo Covid-19



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

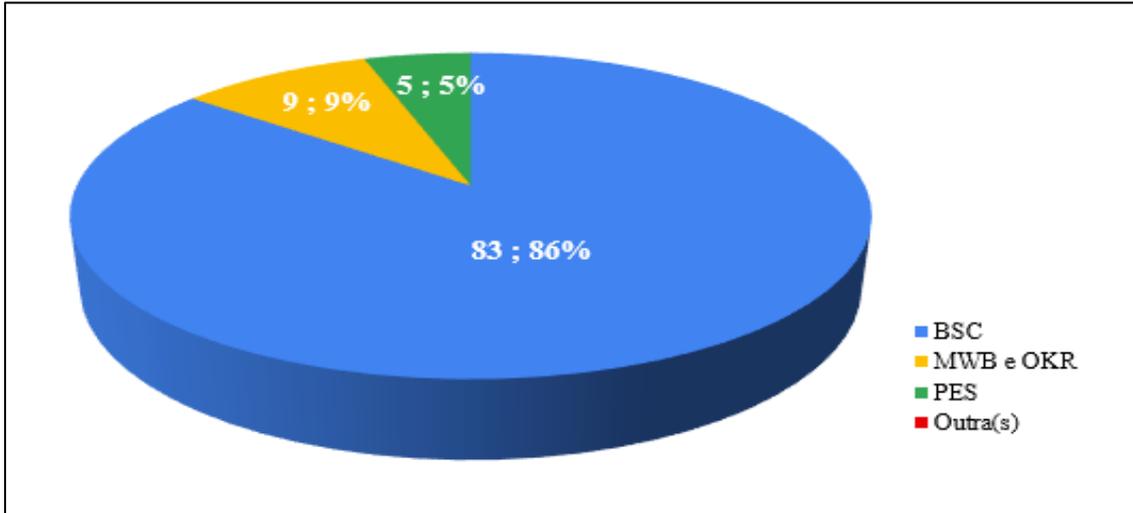
Resultado: No Gráfico 9.1 - Prejuízos ou comprometimentos aos resultados pelo Covid-19, os 31 pesquisados responderam na questão anterior que haviam percebido possíveis prejuízos em decorrência da pandemia mundial e marcaram 62 opções, em média, 2 escolhas por participante. Das opções escolhidas, 34% (21) afirmam que perceberam possíveis prejuízos nos resultados na execução; 27% (17) na efetividade na implementação; 21% (13) no alcance dos objetivos estratégicos ("batalhas"); 16% (10) na geração de valor público e apenas 2% (1) percebeu outro(s) prejuízos.

O Gráfico 9.1, com base nos dados coletados e apresentados acima, observa-se a percepção de cerca de 32% (31) que afirmar que os resultados poderiam ter sido potencializados ou melhor alcançados e não foram em decorrência da pandemia do Covid-19, observa-se que 82% (51) das marcações indicaram perdas nos resultados, no alcance das batalhas e na implementação e, o mais sensível, cerca de 16% (10) entendem que houveram prejuízos na geração de valor público, evidenciando a amplitude dos desafios enfrentados pelas organizações em meio à crise global.

Frisa-se que apenas 2% (1) dos participantes identificaram outro(s) prejuízo(s) não especificado(s), indicando que a maioria foram categorizados no survey, sendo esses dados relevantes para entender os efeitos da pandemia do Covid-19 nos resultados desejados e para fins de promover a elaboração de potenciais estratégias de mitigação e adaptação para desafios futuros em cenários de crise.

10) Na sua opinião, qual a melhor metodologia de planejamento estratégico adotada pelo GDF?

Gráfico 10 – Metodologias de planejamento estratégico adotadas pelo GDF



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Resultado: No Gráfico 10 - Metodologias de planejamento estratégico adotadas pelo Governo do Distrito Federal, dos 97 respondentes, 86% (83) selecionaram a metodologia do Balanced Scorecard (BSC), 9% (9) as metodologias ágeis (OKR e MWB), 5% (5) a metodologia do Planejamento Estratégico Situacional (PES) e nenhum participante marcou outra(s).

O Gráfico 10 apresenta uma análise das metodologias de planejamento estratégico preferidas pelos respondentes e adotadas pelo GDF. Com base em 97 participantes, destaca-se que a metodologia do BSC foi expressivamente a mais votada, seguida das demais metodologias, sendo que a não marcação de outra(s) demonstra que os participantes responderam adequadamente essa questão, pois historicamente foram adotadas nos planos governamentais apenas as relacionadas nas opções anteriores.

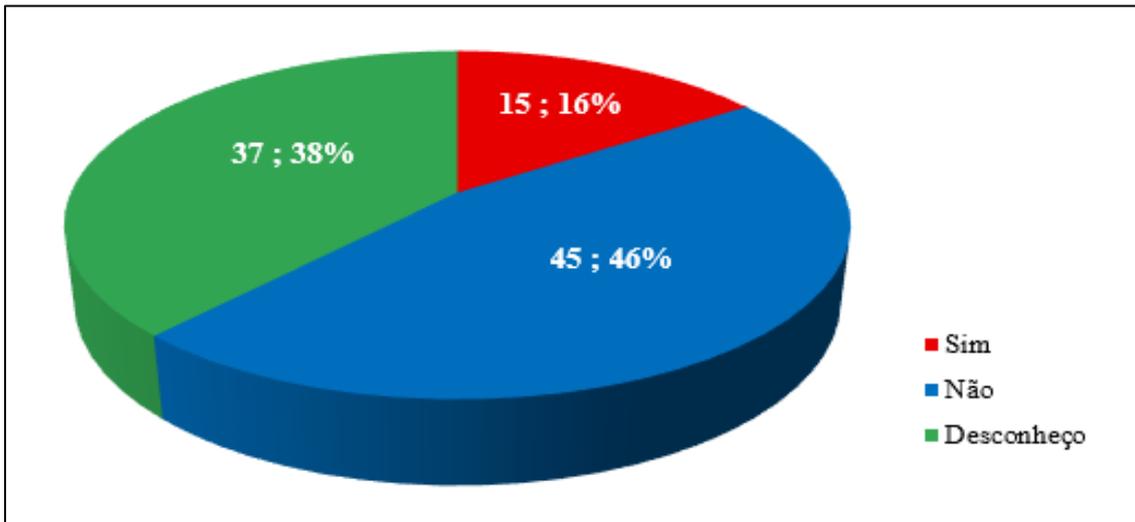
Em suma, os dados apresentados indicam uma preferência clara e expressiva da metodologia do BSC pelos AGEP respondentes, possivelmente pela sua utilização em recorrentes gestões anteriores, sendo que as metodologias ágeis têm o seu espaço mais limitado ganhando apenas do PES. Essa percepção quanto às preferências entre as metodologias revela insights importantes sobre a cultura de planejamento estratégico no governo local, essencial para o sucesso na implementação das metodologias ágeis.

11) Governo do Distrito Federal (GDF), iniciou sua trajetória na gestão estratégica com o BSC, de 2007 a 2010; fez uso da metodologia PES, de 2011 a 2014; retornou o uso do BSC, de 2015 a 2018, e, de 2019 a

2023, fez uso de forma adaptada ao setor público das metodologias ágeis MWB e OKR.

Na sua opinião, acredita que o uso de metodologias ágeis (OKR e MWB) promoveu conflitos tendo em vista o uso do Balanced Scorecard (BSC) em planejamentos estratégicos institucionais (PEI) anteriores?

Gráfico 11 – Conflitos pelo uso do OKR e MWB pelo BSC nos PEI

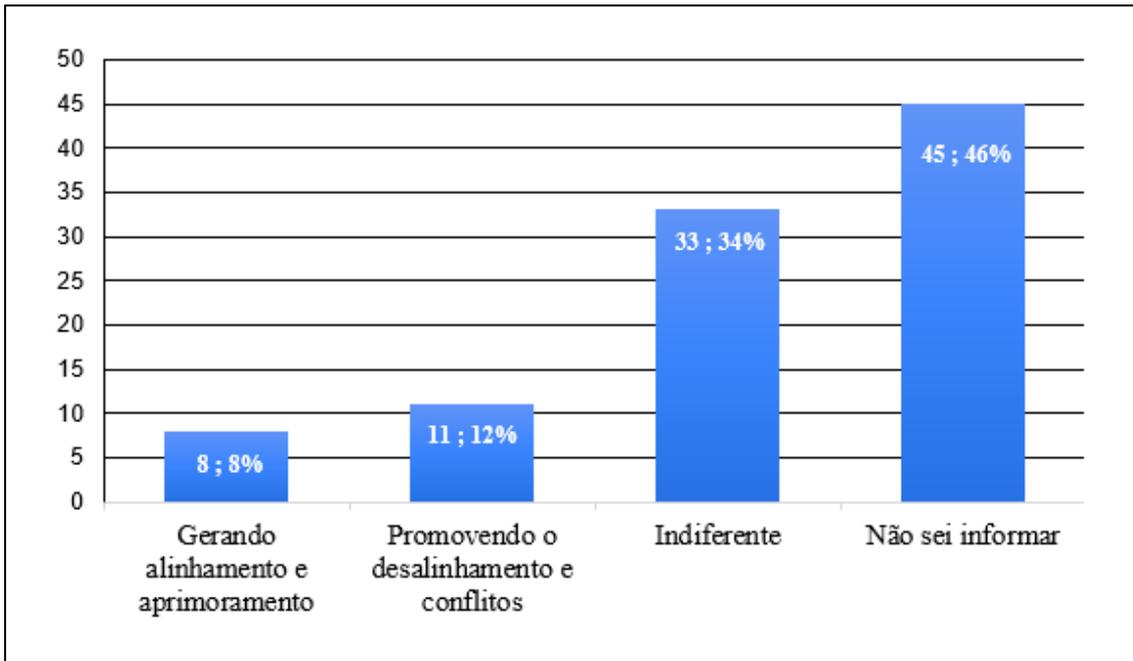


Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Resultado: No Gráfico 11 - Conflitos pelo uso do OKR e MWB pelo BSC nos PEI, dos 97 respondentes, 46% (45) não perceberam conflitos e outros 16% (15) perceberam, sendo que 38% (37) declaram desconhecimento quanto aos possíveis conflitos sofridos nos seus respectivos órgãos distritais pelo uso das metodologias ágeis (OKR e MWB) em decorrência da utilização do Balanced Scorecard (BSC) nos planejamentos estratégicos institucionais (PEI).

O Gráfico 11 revela que uma parcela considerável dos respondentes não percebeu ou desconhece possíveis conflitos entre as metodologias ágeis do PEDF com os seus PEI que fazem uso do BSC, cerca de 84% (82), sugerindo uma possível harmonia entre as metodologias. Por outro lado, a existência de 16% (15) de conflitos com outras metodologias destaca a complexidade do ambiente organizacional, indicando que algumas abordagens devem ser integradas e apoiadas pela cultura organizacional.

12) Na sua opinião, como a adoção de metodologias ágeis como o OKR e MWB se relaciona com uso da metodologia do BSC utilizada no Poder Executivo Federal?

Gráfico 12 – Relação entre o uso do OKR e MWB pelo BSC no Governo Federal

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

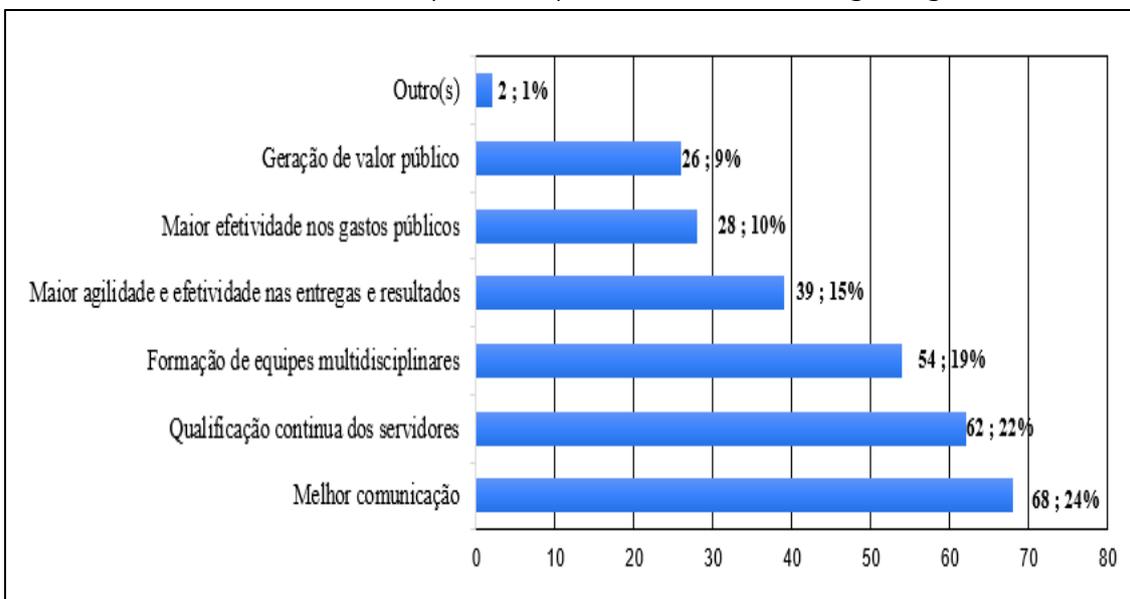
Resultado: No Gráfico 12 - Relação entre o uso do OKR e MWB pelo BSC no Governo Federal, dos 97 respondentes, 8% (8) declaram que gerou alinhamento e aprimoramento; 12% (11) que promoveu o desalinhamento e conflitos; 34% (33) são indiferente e a maioria, cerca de 46% (45) não souberam responder como o uso das metodologias ágeis (OKR e MWB) se relaciona com o BSC utilizado pelo Governo Federal.

O Gráfico 12 revelam uma diversidade de perspectivas entre os 97 participantes, sendo que a maior parte, cerca de 80% (78), acreditam ser indiferente ou não sabem informar e os outros 20% (19) acreditam haver relação entre as metodologias ágeis adotadas pelo GDF e o BSC adotado pelo Governo Federal.

Em suma, mesmo o Governo Federal adotando outras metodologias de planejamento estratégico, em especial as ágeis em empresas públicas, autarquias e fundações, esses resultados sugerem uma diversidade de experiências e percepções em relação à integração das metodologias ágeis com o BSC no contexto governamental, promovendo uma melhor compreensão dos fatores que contribuem para diferentes perspectivas e identificação de oportunidades de melhoria.

13) Em relação as metodologias ágeis do OKR e MWB, selecione os pontos que considera positivos na sua adoção.

Gráfico 13 – Pontos positivos pelo uso de metodologias ágeis



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Resultado: No Gráfico 13 - Pontos positivos pelo uso de metodologias ágeis, os 97 respondentes marcaram 279 opções, em média, 3 escolhas por participante. Das opções escolhidas, 24% (68) selecionaram a melhor comunicação; 22% (62) qualificação continua dos servidores; 19% (54) formação de equipes multidisciplinares; 15% (39) maior agilidade e efetividade nas entregas e resultados; 10% (28) maior efetividade nos gastos públicos; 9% (26) geração de valor público e apenas 1% (2) declaram existir(em) outro(s) ponto(s) positivo(s) pela adoção das metodologias ágeis (OKR e MWB) pelo Governo do Distrito Federal.

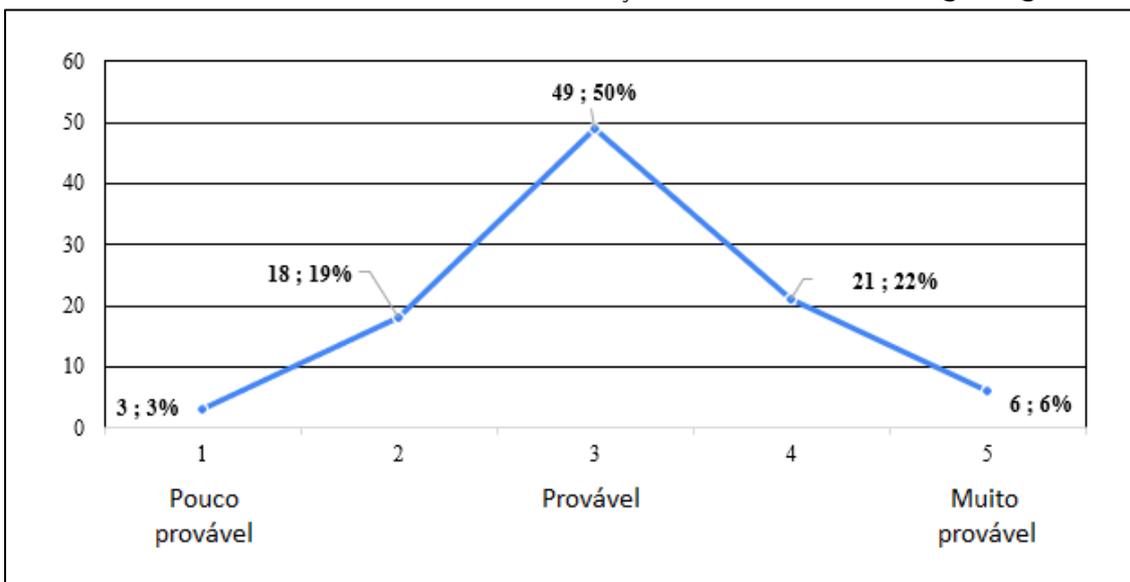
O Gráfico 13 revela que 80% (223) das opções marcadas pelos respondentes consideram que as metodologias ágeis melhoram a comunicação, a qualificação dos servidores, a formação de equipes multidisciplinares e promovem maior agilidade e efetividade nas entregas e resultados desejados, sendo que apenas 20% (56) das escolhas foram pela maior efetividade nos gastos públicos e geração de valor público, entre outro(s) possível(is) ponto(s) positivo(s), os quais são essenciais para a implementação de qualquer metodologia de planejamento estratégico.

Assim, o resultado acima sugere que, de acordo com os participantes, a implementação de metodologias ágeis no governo

local tem sido associada a melhorias significativas, mesmo havendo uma preferência pelo BSC, conforme Questão 10.

14) Qual a possibilidade de você recomendar o uso de metodologias ágeis nos planejamentos estratégicos, seja institucional ou para outros entes públicos? (01 - Pouco provável e 05 - Muito provável)

Gráfico 14 – Possibilidade de recomendação do uso de metodologias ágeis



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Resultado: No Gráfico 14 - Possibilidade de recomendação do uso de metodologias ágeis, que possui uma escala de 1 a 5 (1 - Pouco provável e 5 - Muito provável), dos 97 respondentes, 50% (49) marcaram 3; 22% (21) marcaram 4; 19% (18) marcaram 2, 6% (6) marcam 5 e apenas 3% (3) marcaram 1.

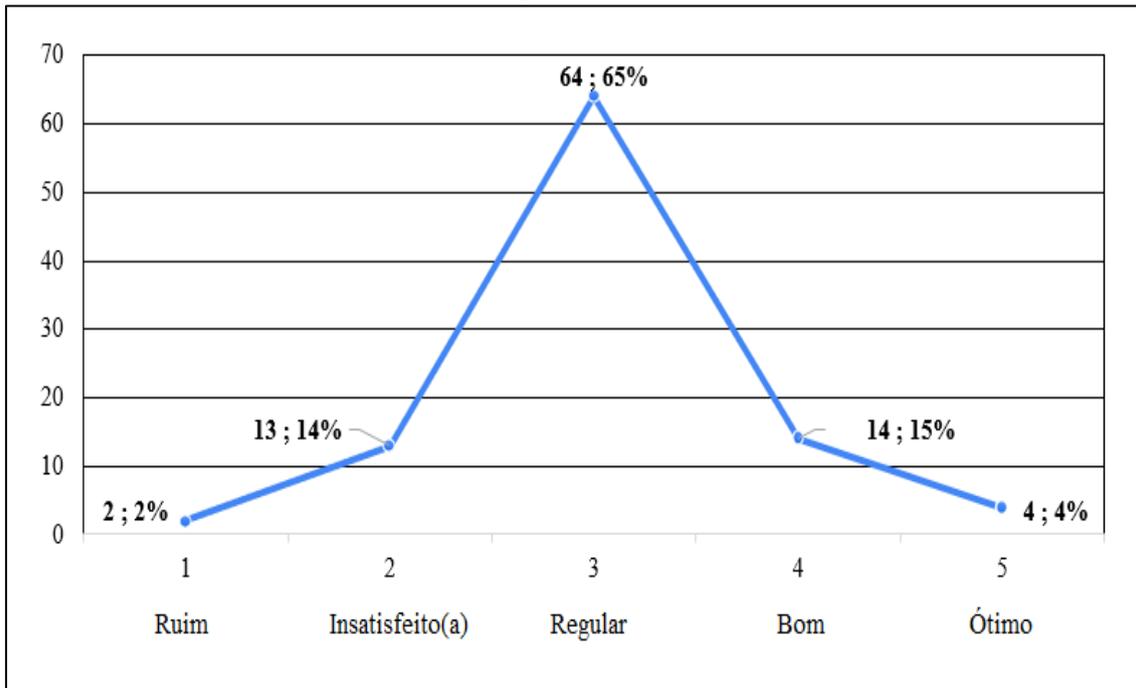
O Gráfico 14 indica que 78% (76), escalas de 3 a 5, recomendariam o uso de metodologias ágeis (OKR e MWB), sendo que apenas 22% (21), escalas 1 e 2, dos respondentes possivelmente não recomendariam, certamente, em alguns casos, pela preferência indicada pela adoção de outras metodologias, conforme Questão 10.

Em suma, o resultado acima sugere uma distribuição variada de opiniões entre os respondentes em relação à recomendação do uso de metodologias ágeis, com uma concentração considerável em avaliações medianas (escala 3) e um número significativo de participantes expressando uma recomendação favorável (escalas 4 e 5). Além disso, uma parcela menor apresentou avaliações menos

favoráveis (escalas 1 e 2), indicando diversidade de perspectivas sobre a eficácia e relevância das metodologias ágeis no contexto analisado pelos AGEP.

15) Na sua opinião, de um modo geral, qual o seu grau de satisfação pelo uso de metodologias ágeis pelo GDF? (01 - Ruim e 05 - Ótimo)

Gráfico 15 – Grau de satisfação pelo uso de metodologias ágeis



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Resultado: No Gráfico 15 - Grau de satisfação pelo uso de metodologias ágeis, que possui uma escala de 1 a 5 (1 - Ruim e 5 - Ótimo), dos 97 respondentes, 65% (64) marcaram 3 - Regular; 15% (14) marcaram 4 - Bom; 14% (13) marcaram 2 - Insatisfeito(a), 4% (4) marcam 5 - Ótimo e apenas 2% (2) marcaram 1 - Ruim.

O Gráfico 15, com base nos dados coletados, indica que 84% (82), escalas de 3 a 5, dos respondentes estão satisfeitos com o uso de metodologias ágeis (OKR e MWB), sendo que apenas 16% (15), escalas 1 e 2, dos respondentes estão insatisfeitos; certamente, entre a minoria relatada anteriormente encontram-se os que preferem a adoção de outras metodologias ou não recomendariam as metodologias ágeis, respectivamente, conforme Questões 10 e 14.

Em suma, os resultados acima sugerem que a maioria dos participantes tem uma visão moderadamente positiva sobre às

metodologias ágeis, embora haja uma minoria expressando níveis de insatisfação, esses resultados e opiniões variadas podem fornecer insights valiosos para ajustes ou melhorias nas práticas ágeis no setor público.

16) Opiniões, sugestões ou comentários relativos ao tema que não foram tratados na pesquisa.

Resultado: Dos 97 respondentes apenas 06 fizeram comentários, os quais se encontram a seguir com as respectivas análises do autor do presente estudo. Após a conclusão dos devidos ajustes, foram sanadas essas lacunas de conhecimento por intermédio das entrevistas que foram realizadas.

a) “A adoção do OKR e MWB no DF não foi totalmente implantada. Esse aspecto não foi abordado na pesquisa”.

Nota do autor: O comentário do respondente é relevante, considerando se tratar da percepção sobre a completa implementação das metodologias ágeis pelo governo local.

b) “Alinhamento e qualificação dos DIRIGENTES”.

Nota do autor: O alinhamento e a qualificação dos dirigentes podem promover o engajamento e a melhor tomada de decisão na busca da estratégia.

c) “GDF não deu continuidade as RAE e RA e aos eventos de premiação dos melhores resultados”.

Nota do autor: O respondente está se referindo as Reuniões de Alinhamento da Estratégia (RAE) e Reuniões de Acompanhamento (RA), bem como com os eventos de premiação relacionados aos melhores resultados alcançados vivenciadas em gestões anteriores.

d) “Faltou em efetivo monitoramento e avaliação dos resultados”.

Nota do autor: O respondente sentiu falta de um efetivo monitoramento e avaliação dos resultados, sugerindo que essa lacuna pode ter prejudicado os resultados desejados.

e) “Faltou patrocínio da alta gestão”.

Nota do autor: Revela uma possível falta de apoio ou patrocínio por parte da alta gestão, sendo esse um fator decisivo e balizar para o

sucesso e alcance da estratégia. Essa questão foi agrupada com as das linhas “c” e “d” para as entrevistas.

f) “Poderiam retornar as reuniões entre os titulares e o Governador para priorização dos projetos transversais”.

Nota do autor: Trata-se de recomendação por parte dos respondentes para se verificar como acontecem as reuniões com a alta gestão e como são tratados durante a execução os projetos transversais, ou seja, aqueles que envolvem mais de um órgão distrital.

5.2. Aplicação das entrevistas

As entrevistas foram aplicadas entre os dias 16 e 27/02/2024, no período da vespertino, na Subsecretaria de Gestão de Programas e Projetos Estratégicos (SUPPE), da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC), situada no 5º andar do Anexo do Palácio do Buriti, em Brasília-DF. O público-alvo das entrevistas foi composto por 05 (cinco) gestores públicos da SUPPE, níveis estratégicos (CNE-06 ou superior), os quais assinaram o Termo de Consentimento de Participação para a entrevista, sendo preservado o anonimato e concordando com a participação em caráter voluntário e sem remuneração, podendo esse consentimento ser retirado a qualquer momento.

A seguir, registram-se os relatos adquiridos por meio das entrevistas realizadas:

Parte 1:

1) Poderia se apresentar? Contar um pouco da sua experiência em planejamento estratégico na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal - SEEC.

Entrevistado(a) 1:

Atualmente atuo como Subsecretário de Gestão de Programas e Projetos Estratégicos, da Secretaria de Estado de Economia do GDF, minha experiência com planejamento estratégico no Governo do Distrito Federal, iniciou em 2012.

À época, eu integrava uma equipe da Casa Civil. Fomos responsáveis por montar uma estrutura de monitoramento de políticas públicas dentro no GDF, que foi denominada

Coordenadoria de Monitoramento de Políticas Públicas – COMPP. Ela evoluiu e tornou-se uma Subsecretaria e depois foi transferida para então Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão - SEPLAD. Ao longo do tempo, passou por várias reestruturas até chegar na configuração atual, na Secretaria de Estado de Economia.

Durante esse período, enfrentaremos vários desafios. Assim, por meio de servidores do quadro da SUPPE, foi desenvolvido o Sistema GestãoDF, que é a evolução de um sistema anterior, o Sistema Integrado de Monitoramento e Gestão – SIM.

Ao longo do tempo, a SUPPE passou por muitas situações, houve altos e baixos em relação a vários aspectos, no que diz respeito à interação com a alta gestão, patrocínio, engajamento dos servidores das diversas áreas de governo, não foi um caminho linear.

Entrevistado(a) 2:

Posso é primeiramente agradecer a oportunidade.

Eu comecei o trabalho na Secretaria de Economia, com planejamento estratégico em cerca de 2015. Especificamente na época, cuidei das áreas de meio ambiente e depois evoluí para cuidar das áreas de desenvolvimento territorial e meio ambiente, que é o que eu cuido até hoje. Atualmente eu estou como coordenador dessa área.

Entrevistado(a) 3:

Entrei na Secretaria no ano de 2018. Trabalhar como tema e na época (...) trabalhei com planejamento na Secretaria de Saúde, mas não era tão específico, igual aqui na Secretaria, que na época era de planejamento mesmo e eu achei diferente. O planejamento auxilia a manter e efetivamente chegar no seu objetivo. Uma experiência nova à época e que hoje eu, depois de alguns anos, (...) entendendo que o planejamento é o cérebro da instituição.

Entrevistado(a) 4:

Eu atuo na área de planejamento estratégico na Secretaria de Economia desde 2015. Já trabalhei com planejamento estratégico na Secretaria de Estado de Educação e passei a atuar na Secretaria até então Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (...) e dou continuidade na realização desse trabalho.

Entrevistado(a) 5:

Sou formada em ciências contábeis desde 1995. Então, o planejamento é algo que faz parte do curso. Entre 2001 e 2009,

eu trabalhei numa diretoria na Secretaria de Educação, Diretoria de Planejamento e Controle que fazia a consolidação da programação (...) de ações da Secretaria de Educação. Fazia essa adequação em relação à programação orçamentar e financeira. Essa programação, então ela acompanha o PPA e a LOA da Secretaria de Educação.

Em 2012, eu vim trabalhar na Casa Civil e a (...) equipe foi constituída para estruturar, monitorar e atuar em entraves de entregas estratégicas de órgãos e entidades do GDF. O produto dessa equipe, desse trabalho, (...) vem sendo realizado e tem tido alterações, conforme maturidade dos órgãos envolvidos, das pessoas, dos técnicos envolvidos e, também, em função da gestão dos dirigentes. Sou servidora do Distrito Federal há 30 anos.

Análise das entrevistas - Pergunta 01:

Ao comparar o **tempo de experiência profissional**, percebe-se que o(a) Entrevistado(a) 5 possui a maior experiência, tendo iniciado em 2001; seguido(a) do(a) Entrevistado(a) 1 que atua desde 2012, Entrevistados(as) 2 e 4 desde 2015 e pelo(a) Entrevistado(a) 3 que possui experiência a contar de 2018, ou seja, em média, os entrevistados atuam profissionalmente a mais de 11 anos com a temática em estudo.

Sobre o **histórico de atuação profissional dos(as) entrevistados(as)**, registra-se que o(a) Entrevistado(a) 1 iniciou os trabalhos de planejamento e gestão estratégica na Casa Civil do DF (CACI) e teve a oportunidade de trabalhar com o sistema de monitoramento do PEDF que era chamado de SIM e passou a ser conhecido como GestãoDF, o(a) Entrevistado(a) 2 sempre atuou na Secretaria de Estado de Economia do DF (SEEC/DF) nas áreas de desenvolvimento territorial e meio ambiente, o(a) Entrevistado(a) 3 iniciou os trabalhos na Secretaria de Estado de Saúde do DF (SES/DF) e os(as) Entrevistados(as) 4 e 5 iniciaram os trabalhos da Secretaria de Estado de Educação do DF (SEE/DF), ambos os(as) Entrevistados(as) atuam na SEEC/DF.

Destaca-se que as comparações acima **demonstram as diferentes trajetórias e experiências dos servidores entrevistados**, mesmo trabalhando em áreas similares e com desafios compartilhados e em meio as diversas mudanças de estruturas e nomenclaturas administrativas da SUPPE da SEEC/DF.

2) Quais metodologias possui familiaridade? Já conhecia as metodologias ágeis do OKR e do MWB, antes de 2019?

Entrevistado(a) 1:

Eu possuo familiaridade com o BSC, em 2019 eu não conhecia OKR e o MWB, metodologias que me foram apresentadas durante a construção do plano estratégico vigente. Essas metodologias foram sugeridas pela então Secretária Executiva e Planejamento e traduzida para a iniciativa pública pela Consultoria é EloGroup. O Plano Estratégico do Distrito Federal 2019-2060 foi construído a 4 mãos: governo e consultoria trabalharam juntos.

Entrevistado(a) 2:

Familiaridade de trabalhar com metodologia mesmo, basicamente, com BSC e OKR. Antes tinha contato com as metodologias, mas só em fase de estudo mesmo em questão pedagógica, de trabalho, não tinha até então conhecimento.

Entrevistado(a) 3:

Não, não trabalhei (...) e vim conhecer aqui mesmo.
Ah, sim, BSC, que é o que a gente trabalha atualmente, que eu particularmente prefiro.

Entrevistado(a) 4:

Agora que possuo a familiaridade com OKR e MWB por conta do nosso trabalho. Então nós tivemos um trabalho de consultoria que foi realizado em 2019 com essa transferência de conhecimento. Mas antes disso, eu não conhecia o OKR nem MWB, conhecia apenas o BSC.

Entrevistado(a) 5:

Então, metodologias de planejamento (...) tenho conhecimento e familiaridade com missão, visão, valores, com matriz SWOT e com 5W 2H. A partir de 2019, com ORK e MWB. Claro, também, com BSC, que já tinha sido utilizado antes e voltou agora.

Análise das entrevistas - Pergunta 02:

Ao comparar o **conhecimento dos entrevistados em relação às metodologias de planejamento estratégico**, observa-se que todos(as) possuem familiaridade e já trabalhavam com a Balanced Scorecard (BSC). Apenas o(a) Entrevistada 2 alega ter conhecido a OKR antes de

2019, sendo demais através de treinamentos e apoio da consultoria EloGroup passaram a atuar com as metodologias do OKR e MWB quando da construção e implementação do PEDF pelo Governo do Distrito Federal (GDF).

Observa-se, por fim, que há uma **variedade de experiências e conhecimentos prévios com as metodologias de planejamento estratégico entre os entrevistados**, em especial, com a BSC, sendo que a maior parte só teve contato com as metodologias ágeis do OKR e MWB em 2019 com a elaboração do PEDF do GDF. Destaca-se, ainda, que apenas o(a) Entrevistado(a) 2 alega possuir conhecimentos teóricos em outras metodologias, as quais não foram citadas e não são objeto do presente estudo.

3) Possui alguma formação técnica ou acadêmica na área de planejamento estratégico ou gestão estratégica?

Entrevistado(a) 1:

Meu conhecimento de BSC foi adquirido por meio de formação técnica, não veio por meio acadêmica. Fiz vários cursos ao longo da minha trajetória de 32 anos como servidor público, período em que atuei em diversas secretarias de estado e ocupei variados cargos de confiança.

Já atuei no planejamento governamental, na condição de setorial de planejamento, contribuindo para elaboração de projetos de lei de PPAs, LDOs e LOAs. Fui gestor do Fundo de Valorização do Magistério do Distrito Federal, que à época, na década de 1990, movimentava mais de R\$ 1 bilhão de reais ao ano, atuei como diretor de Orçamento e Contabilidade, como Diretor de Administração Geral e assessorias diversas, desde o início da minha experiência profissional, trabalhei com ferramentas de gestão e planejamento no GDF.

Entrevistado(a) 2:

Sim. Eu tenho formação executiva em gerenciamento de projetos e planejamento pela Getúlio Vargas.

Entrevistado(a) 3:

A gente fez um curso de planejamento estratégico mesmo na ABOPE, do ano passado.

Entrevistado(a) 4:

Sim. Já fiz capacitações pela Escola de Governo, fiz capacitações pela ESAF, que agora, atualmente, chama Enap,

e já havia feito capacitações na área de planejamento estratégico pela Secretaria de Estado de Educação.

Entrevistado(a) 5:

Na verdade, o meu curso é ciências contábeis. Então, o planejamento faz parte do curso. Não planejamento estratégico e a gestão estratégica em si, mas o curso de contabilidade é basicamente planejamento, principalmente, nessa perspectiva orçamentária. Tenho formações técnicas realizadas junto à Dom Cabral e as consultorias Symnetics e EloGroup.

Análise das entrevistas - Pergunta 03:

Ao comparar a **formação técnica ou acadêmica na área de planejamento estratégico ou gestão estratégica** dos(as) entrevistados(as), observa-se que o(a) Entrevistado(a) 5 alega ter formação acadêmica além da técnica, sendo que os demais entrevistados possuem apenas essa última formação. Essas formações técnicas foram realizadas em cursos ofertados por instituições renomadas, entre elas: ABOPE, EGOV, Enap e Fundação Getúlio Vargas.

Assim, entende-se que cada entrevistado possui formações técnicas ou acadêmica nas temáticas do presente estudo atreladas as suas experiências profissionais, considerando que, em média, já atuam a mais de 11 anos com planejamento e gestão estratégica no setor público.

4) Qual o seu papel e o da sua unidade no PEDF?

Entrevistado(a) 1:

A SUPPE tem a função de coordenar tecnicamente a elaboração e a revisão do Plano Estratégico Governamental e dos Planos Estratégicos Institucionais, além de monitorar a execução do plano governamental, com o auxílio do Sistema GestãoDF e em conjunto com a Rede de Gestão Estratégica, da qual a SUPPE é o órgão central.

Entrevistado(a) 2:

O meu papel dentro da unidade onde estou atuando como coordenador. Ela cuida dos eixos de Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente. O Desenvolvimento Territorial abrange os projetos estratégicos de área de habitação, desenvolvimento urbano, infraestrutura e saneamento e, na

área de Meio Ambiente, basicamente meio ambiente propriamente dito, saneamento básico.

Entrevistado(a) 3:

A gente tem um papel de um norteador, auxiliador. Na verdade, o pessoal tem um pouco de dificuldade para trabalhar com planejamento. As pessoas não têm o costume de planeja, então (...) a gente vem para facilitar, para auxiliar as propostas (...) que são apresentadas.

Entrevistado(a) 4:

Eu atuo como coordenadora de monitoramento dos programas e projetos estratégicos da área de Segurança Pública e Gestão e o nosso papel é tanto na formulação dessa estratégia quanto na capacitação. Nós temos uma rede de gestão estratégica no Governo do Distrito Federal e fazemos essa transferência de conhecimento para os Assessores de Gestão Estratégica e Projetos que atuam nos órgãos (...). Atuamos na elaboração do planejamento estratégico do Governo Distrito Federal e depois apoiamos no desdobramento para a estratégia institucional.

Entrevistado(a) 5:

Estou Coordenadora de Monitoramento de Programas, Projetos e Ações. Desde 2023, também, de indicadores estratégicos de saúde e educação, com oferta de apoio técnico e ferramentas de gestão às respectivas equipes.

Análise das entrevistas - Pergunta 04:

Ao comparar o **papel dos entrevistados e da unidade responsável pelo PEDF**, no caso à SUPPE da SEEC/DF, observa-se que os(As) Entrevistado(as) 1 e 3 destacam a responsabilidade em coordenar o processo de formulação e revisão do PEDF e no aporte das metodologias, o(a) Entrevistado(a) 2, atua nas áreas de desenvolvimento territorial e meio ambiente, o(a) Entrevistado(a) 4 nas áreas de segurança pública e gestão e, por fim, o(a) Entrevistado(a) 5 nas saúde e educação.

Assim, conclui-se que os entrevistados desempenham papéis específicos desde o aporte metodológico até o monitoramento e avaliação dos resultados do PEDF, sendo a SUPPE a interlocutora desse processo junto aos AGEPS.

Parte 2:

5) Qual a sua percepção em relação à adoção das metodologias ágeis no PEDF? Percebeu melhorias ou avanços? Poderia falar a respeito?

Entrevistado(a) 1:

Como toda nova metodologia a ser implantada em qualquer ambiente organizacional e não é diferente do setor público, a gente tem muitos desafios, então o novo é sempre visto com um certo receio por parte dos envolvidos no processo.

Especificamente, em relação ao OKR, tive certa surpresa, porque é uma metodologia bastante utilizada em empresas de tecnologia, que é um setor muito dinâmico, enquanto o tempo do setor público é cíclico, marcado por períodos anuais (Leis Orçamentárias) e mandatos, renovados a cada 4 anos, na iniciativa privada, especialmente no setor de tecnologia, o estabelecimento de metas pode ter períodos mensais e até semanais. No setor público, o ritmo e as amarras legais impõem períodos maiores, pois derivam de leis e são coincidentes com as prestações de contas dos dirigentes do Poder Executivo.

Dessa forma, acho que o primeiro grande desafio foi fazer uma adaptação metodologia ágil para a complexidade que a gente tem no setor público, com cultura estabelecida, amarras legais rígidas. Outros grandes desafios foram: capacitar os servidores das unidades setoriais e convencer as partes interessadas a acreditar na nova proposta do órgão central de planejamento.

Entrevistado(a) 2:

Acredito que a aplicação de metodologias não só em relação ao PEDF, mas em relação à Administração Pública, ela é uma experiência que ainda carece de evolução, precisa de uma evolução cultural e de sistema, também. Houve, sim, melhorias e avanços, mas acho que há a efetividade da adoção das metodologias, ela não se concretizou como poderia.

Muito disso se deve realmente a criação da cultura, do acompanhamento, da aplicação, das metodologias. Hoje enxergo o serviço público como um pouco engessado, (...) não se muda anos e anos de cultura da noite para o dia. Acredito que é um processo e que tem chance e espaço para evoluir e acontecer no serviço público.

Entrevistado(a) 3:

Eu não estou muito familiarizado e não me adaptei assim como os demais participantes da época. É, eu lembro que quando a gente mudou de metodologia, voltou para BSC

alguns AGEPs (...) elogiaram e falaram que é mais fácil de trabalhar, é mais tranquilo, porque ele é mais objetivo.

Entrevistado(a) 4:

Foi uma experiência muito importante, porque foi um momento de mudança de Governo, então tínhamos apenas 5 servidores efetivos para esse trabalho de planejamento estratégico governamental e houve a contratação de uma consultoria que foi a EloGroup. E então, conseguimos ampliar nossa capacidade de trabalho por meio dos servidores e dos especialistas que vieram com esse conhecimento e trouxeram esse aporte técnico e metodológico, então para gente foi importante a utilização dessa metodologia e o conhecimento que adquirimos com isso.

Tivemos dificuldades em relação a esse desdobramento nos planos estratégicos institucionais e não foi de fácil absorção por parte dos órgãos as metodologias ágeis e, inclusive, nós encontramos algumas dificuldades na formulação da estratégia governamental (...). Objetivos e resultados chaves não conseguimos para todos os eixos temáticos do plano estratégico.

Temos um plano estratégico que possui 8 eixos temáticos e nem todos os 8 eixos temáticos nós conseguimos êxito na elaboração do OKR. Então ele não tinha uma métrica, alguns eram mais descritivos e a gente precisava ter algum número para medir se estava alcançando o resultado ou não. Então, tivemos essa dificuldade na própria elaboração do governamental e no desdobramento dos institucionais alguns órgãos não tinham essa maturidade para absorver o OKR (...). A Procuradoria-Geral e a Controladoria Geral, que já possuem uma experiência no planejamento estratégico, conseguiram, internalizar essa metodologia, mas em todos os órgãos conseguiram.

Entrevistado(a) 5:

Avanço, melhoria, eu não percebi. Apenas reforçou o entendimento que eu já tinha de que muito mais importante do que a metodologia, a ferramenta ou o modelo de gestão a forma, o patrocínio e a gestão em si é que fazem a diferença.

Análise das entrevistas - Pergunta 05:

Ao comparar a **percepção dos entrevistados em relação à adoção das metodologias ágeis** no PEDF, destacam-se:

- a) Resistência cultural ou receio ao novo pelos servidores e gestores;**

- b) necessidade de treinamentos e do patrocínio da alta gestão;**
- c) dificuldade em adaptar as metodologias ágeis ao setor público pela legislação rígida, pela indefinição clara de objetivos e projetos para todos os eixos temáticos e por serem mais usuais no ambiente tecnológico;**
- d) dificuldade em adequar demandas governamentais, que possuem ciclo orçamentário anuais e projetos de médio e longo prazos; e,**
- e) dificuldade em desdobrar os desafios do PEDF nos planos estratégicos das unidades distritais que fazem uso do BSC.**

Pelo exposto, destaca-se que os(as) Entrevistados(as) 1 e 4 enfatizam os desafios específicos a serem superados para implementação de metodologias ágeis no setor público, os(as) Entrevistados(as) 2 e 5 destacam a importância da cultura organizacional e do patrocínio dos dirigentes para o sucesso de qualquer metodologia de planejamento estratégico e o(a) Entrevistado(a) 3 possui uma postura mais neutra, declarando não ter percebido significativos avanços ou melhorias em relação às metodologias ágeis.

6) Com base na sua experiência, quais os desafios para implementação de metodologias ágeis no setor público? Poderia citar alguns exemplos e o que pode ser feito para superar esses obstáculos?

Entrevistado(a) 1:

Para implantação de novas metodologias no setor público acredito que o maior desafio seja a Gestão da Mudança, se de um lado os dirigentes devem atuar como patrocinadores da mudança, do outro, os servidores envolvidos, devem estar abertos ao novo e se engajarem em aplicar a nova metodologia. Tudo dentro de um processo planejado, com disseminação do conhecimento, discussão conjunta dos benefícios e desafios esperados e monitoramento de todo o processo, lembrando ainda, da correção de rumos ao longo do processo.

Entrevistado(a) 2:

Principal, na minha visão, uma mudança cultural. Isso parte das pessoas que hoje estão no serviço público, obviamente, serviço público para mim é o servidor. Isso faz parte da mudança cultural dos servidores, parte também de patrocínio,

capacitação e, sobretudo, que eu enxergo também como principal desafio, talvez no mesmo patamar, porque a mudança cultural é a normatização (...) que depende muito de burocracia e algumas coisas dificultam a aplicação das metodologias, então para serem eficazes mesmo, teria que passar também por uma melhoria de normativos.

Entrevistado(a) 3:

Vai ser difícil, complicado, porque o que acontece é o principal deles, é a capacitação (...) principalmente na área de planejamento pela troca de pontos focais. É muito prejudicado. Eu acho que tinha que ter constância (...) com quem está à frente do planejamento.

Entrevistado(a) 4:

Eu acho que a nossa dificuldade maior é realmente em relação à métrica. Definir qual é esse objetivo que precisa ser alcançado e qual é o resultado que a gente precisa e como é que a gente vai medir o alcance desse resultado. Então, hoje nós temos indicadores que sinalizam se a gente está indo na direção do objetivo, nós voltamos para o BSC justamente pela dificuldade dos órgãos de absorverem e outros órgãos, por exemplo, que já tem um planejamento estratégico bem consolidado, como a Secretaria de Segurança Pública e o Corpo de Bombeiros, eles optaram por manter o BSC mesmo que no planejamento estratégico governamental estivéssemos usando OKR e MWB (...).

Eu acho que o MWB não era uma comunicação muito fácil, assim, aquelas batalhas que precisam ser vencidas, não ficava tão claro em relação ao que a gente no BSC como objetivos estratégicos. O OKR até que a gente percebia que ficava mais claro para a Procuradoria-Geral e para Controladoria-geral, mas, ainda assim, os órgãos que tinham mais experiência no planejamento estratégico optaram por não adotar essas metodologias. Então, (...) para superar esse desafio, eu acho que é um processo realmente de maturidade institucional, tanto governamental do ponto de vista macro, quanto do ponto de vista menor no planejamento estratégico institucional.

Entrevistado(a) 5:

Eu penso que, uma vez estabelecida a cultura, definidos bem os papéis, sem grandes rotatividades dos atores, e isso é um problema grande que a gente tem, tanto em gestão quanto na equipe técnica e, principalmente, com patrocínio efetivo e a adesão efetiva desses atores e da alta cúpula da gestão em vários níveis, não haveria problema. Eu não enxergo problema na implementação de qualquer que fosse a metodologia. É

claro que as metodologias que são mais conhecidas, que são mais usuais, elas teriam certamente mais facilidade de implementação.

Análise das entrevistas - Pergunta 06:

Ao comparar os **desafios e como superá-los para a implementação de metodologias ágeis no setor público**, observa-se que os(as) Entrevistados(as) 1 e 5 destacam a importância do patrocínio e da adesão da alta cúpula, sendo que o(a) Entrevistado(a) 1 enfatiza a importância da adoção de um modelo de gestão para implementação de quaisquer metodologias de planejamento estratégico. Os(As) Entrevistados(as) 2, 4 e 5 destacam a importância de estabelecer uma cultura ou maturidade institucional, bem como o(a) Entrevistado(s) 3 da necessidade de capacitações e constância nas lideranças estabelecidas.

Por todo o exposto, ao tempo em que alguns entrevistados enfatizam questões como patrocínio, capacitação e mudança cultural, outros destacam desafios específicos como a definição de métricas claras, reuniões periódicas, comunicação eficaz, melhoria nos normativos, rotatividade dos envolvidos e adoção de um modelo de gestão.

No geral, os entrevistados convergem em questões que, independentemente da metodologia a ser adotada, podem ser consideradas essenciais para uma implementação efetiva para busca de resultados no serviço público que agreguem valor público à população do Distrito Federal.

7) Sobre a Rede de Gestão, como funcional? Quais são os canais de comunicação?

Entrevistado(a) 1:

A Rede de Gestão Estratégica funciona por meio de vários canais de comunicação. A gente costuma dizer que a melhor informação é aquela que chega a tempo e com qualidade. Então a gente tem o canal oficial, que é o sistema de GestãoDF e temos ainda um canal aberto, a partir da interlocução, seja por meio de reuniões, troca de informações por e-mail, telefonema e WhatsApp. Na SUPPE, são quatro coordenações, cada uma responsável por monitorar 2 eixos do Plano Estratégico, que é composto por 8 eixos.

O importante é que, ao final de cada mês, a gente tenha registro de Reports, que são anotações sobre o andamento de projetos e ações estratégicas no Sistema GestãoDF, onde é formalizado tudo que é conversado por esses canais de comunicação. Além disso, são registradas informações oriundas de veículos oficiais de comunicações, como DODF e notícias da Agência Brasília e são registradas fotos de obras em andamento.

Entrevistado(a) 2:

Ela foi estabelecida, via normativa, um decreto, e funciona através dos é AGEPs. A gente (...) mantém contato com eles praticamente por todos os meios de comunicação (telefone, WhatsApp, e-mail) e, hoje, ela funciona como uma forma de centralização das informações partem das áreas e a agente faz o agrupamento dessas informações e organização esses dados para a esfera decisória do Governo.

Entrevistado(a) 3:

É, a gente usa muito e-mail, telefone, WhatsApp e (...) reunião presencial.

Entrevistado(a) 4:

Nós temos uma Rede de Gestão com AGEPs. É não necessariamente eles são servidores com cargo em comissão, mas eles podem ser pessoas que atuam como ponto focal nos órgãos. Temos pelo menos um assessor de gestão estratégica em cada um dos órgãos e vários canais de comunicação, nossa interação, ela é praticamente que diária com os AGEPs. Então nós temos canais de comunicação por e-mail e pelo WhatsApp que é uma ferramenta que a gente utiliza mesmo. Fazemos reuniões periódicas com esses assessores de gestão estratégica e podemos fazer reuniões tanto presenciais quanto online. E algo que é bem efetivo é a questão dos grupos de WhatsApp. Então essa rede dá suporte ao Modelo de Gestão Estratégica e deu suporte na época do MWB e do OKR.

Algo que acho que é importante ser falado em relação à dificuldade, também, que nós tivemos na implementação dessa metodologia é que passamos por um período da pandemia. Então o planejamento estratégico ele foi formalizado em 2019 e, em 2020 e 2021, tivemos o período da pandemia, então isso dificultou também o canal de comunicação e dificultou essa questão de revisarmos. As metodologias ágeis, elas vêm para favorecer essa gestão, que ela seja mais dinâmica e a gente possa verificar os resultados e redirecionar o nosso foco.

Com essa questão da pandemia e a mudança de cenários, então nós precisamos priorizar muito a área da saúde. Então a gente teve uma mudança de cenário muito rápida, tanto da política pública quanto da parte administrativa do próprio serviço público que precisou se reinventar muito rápido e adaptar a sua tecnologia para que o servidor pudesse trabalhar de forma remota (...). Acredito que isso também dificultou a gente poder fazer as revisões anuais que nós pretendíamos fazer em relação ao planejamento estratégico. Então, o outro ponto que também eu acho muito importante citar, é que as metodologias ágeis têm essa possibilidade de adaptação rápida. Mas no governo nós temos os ciclos orçamentais que são anuais, então o nosso rápido seria o período de 1 ano para poder fazer essas revisões.

Entrevistado(a) 5:

A Rede de Gestão tem um caráter mais informal no acesso e no compartilhamento. Então, a gente aciona principalmente por telefone ou WhatsApp inicialmente. Tem um grupo específico com todos eles, todos esses que a gente chama AGEPs. Tem, também, outros subgrupos que são com as coordenações e os órgãos que compõem o eixo, enfim, algum outro tipo de agrupamento. Eles são acionados inicialmente para sensibilização ou mesmo para a divulgação e, quando necessário, (...) vai oficialmente, via processo, pelo SEI (...). Com certeza facilita muito a comunicação.

Análise das entrevistas - Pergunta 07:

Ao comparar o entendimento dos entrevistados em relação ao funcionamento e canais de comunicação da **Rede de Gestão**, concluiu-se que há apoio para a composição da Rede de Gestão composta pelos AGEPs e pela equipe SUPPE, cujos canais mais usuais são e-mail, telefone, WhatsApp e reuniões presenciais como principais meios de interação com os órgãos que possuem entregas previstas no PEDF.

Vale destacar que, as interações acima citadas, não dispensam o uso do sistema Gestão DF onde são registrados mensalmente os reports dos avanços do PEDF pelos AGEPs. Esse canal institucional centraliza as informações e subsidia a tomada de decisão pelos gestores e pelo Governador do Distrito Federal, sendo a equipe da SUPPE responsável pela mediação e apoio nos níveis decisórios, conforme pode ser observado na Figura 09 do presente estudo.

Parte 3:

8) Na sua percepção, considera que as metodologias ágeis (OKR e MWB) foram totalmente implementadas no GDF? Houve patrocínio da alta gestão?

Entrevistado(a) 1:

Na minha opinião, não foram totalmente implementadas, houve dificuldade em razão do nível de maturidade de cada órgão, o planejamento é de responsabilidade de cada setorial, o órgão central é um facilitador, responsável por aportar metodologia e monitorar a aplicação.

Então, a partir do momento em que se tem a validação do dirigente máximo do órgão ou unidade para a sua pauta de planejamento, tem-se patrocínio e maior adesão institucional; quando não há patrocínio de dirigentes locais, a implantação se limita ao registro técnico, o estabelecimento de metas se distancia da realidade dos órgãos. Importante frisar que na nossa experiência no GDF essa situação de não patrocínio foi pontual, mas ocorreu.

Na experiência do GDF, outro fator que dificultou a implantação foi o advento da Pandemia da Covid-19, período em que se instituiu o teletrabalho no GDF, projetos foram suspensos, outros interrompidos e a prioridade passou a ser o enfrentamento à situação emergencial.

Entrevistado(a) 2:

Não, implementadas não. A acredito que fizeram o que a gente chama de ruptura. E como falei, é um processo que enxergo como demorado e parte de uma mudança de cultura e o Patrocínio que é difuso. Ele tem que partir, também, das secretarias e (...) acredito que ele poderia ter sido melhor explorado (...) não só por quem está na ponta, mas também pela camada decisória.

Entrevistado(a) 3:

Não, não acho que não houve. Inclusive por isso (...) voltou para o BSC.

Entrevistado(a) 4:

Totalmente implementadas não, acho que elas foram implementadas em parte. No momento que nós fizemos os balanços, a gente pode ver alguns resultados a respeito disso.

Na época da construção, principalmente, nós tivemos um grande patrocínio da alta gestão, até porque foi alta de ação que trouxe essa proposta. Era uma secretária executiva na época que estava muito voltada para esse tipo de visão e que estava muito voltada para academia. Então, na época da formulação sim, mas na época, já para a partir do desdobramento e para o monitoramento, não tivemos tanto patrocínio.

Entrevistado(a) 5:

Não foi totalmente implementado. A alta cúpula (...) participou mais efetivamente no início, na formulação e no lançamento da primeira versão do plano estratégico.

Análise das entrevistas - Pergunta 08:

Ao comparar a percepção dos entrevistados em relação à **implementação de metodologias ágeis e do patrocínio da alta gestão**, observa-se o entendimento que as metodologias ágeis foram implementadas apenas parcialmente e não totalmente pelo Governo do Distrito Federal e, ainda, que houve patrocínio da alta gestão, mas não efetivamente durante todo o processo de gestão estratégica.

A esse respeito, o(a) Entrevistado(a) 1, enfatizou a dificuldade em estabelecer metas e objetivos estratégicos mensuráveis e da revisão periódica do plano devido principalmente ao nível de maturidade dos órgãos; o(a) Entrevistado(a) 2, a dificuldade de implementar as estratégias pela necessidade de trabalhar a cultura organizacional e o patrocínio difuso dos níveis decisórios para promover a ruptura nos processos existentes; o(a) Entrevistado(a) 3, declara não ter sido implementadas as metodologias ágeis totalmente e que ficou satisfeito(a) com o retorno do BSC e os(as) Entrevistados(as) 4 e 5, declaram que a participação da alta gestão se deu mais efetivamente durante a formulação, sendo reduzida durante o desdobramento e o monitoramento do PEDF.

Pelo exposto, pode-se notar que os entrevistados entendem que não foram totalmente implementadas pelo Governo do Distrito Federal as metodologias ágeis OKR e MWB, bem como o envolvimento da alta gestão foi mais efetivo no início da elaboração e implementação do PEDF, ciclo 2019/2060. E, em sua maioria, entendem que a pandemia do Covid-19 pode ter influenciado para implementação apenas parcial

das metodologias ágeis, principalmente, no que se refere a redução das reuniões com a alta gestão e das revisões periódicas dos desafios previstos no PEDF.

9) Em relação aos dirigentes, foram qualificados e engajados com os desafios do PEDF? Houve um processo de sensibilização? Como aconteceu?

Entrevistado(a) 1:

Foram realizadas rodadas de sensibilização de gestores, num esforço conjunto entre o órgão central de planejamento em conjunto com a Escola de Governo e a consultoria contratada. Ao longo do período de implantação houve uma quebra de ritmo por conta da pandemia, a preocupação de todo o mundo, e não foi diferente no GDF, se voltou a enfrentar a situação emergencial.

Entrevistado(a) 2:

Não respondida.

Entrevistado(a) 3:

Teve esse processo de sensibilização com as áreas na abertura dos trabalhos e a gente fez oficinas e capacitações para os pontos focais designados pelos dirigentes.

Entrevistado(a) 4:

Sim, isso nós tivemos uma participação muito ativa, então no nosso trabalho, aqui na subsecretaria, a gente tem uma premissa de nunca começar o trabalho com uma folha em branco. Então a gente sempre procura mapear todo o material que já tem disponível e nós tínhamos muitos insumos para trabalhar (...). Trabalhamos com o Plano de Governo, então, a gente entende que o plano de governo é o documento norteador, porque ele foi referendado pela população (...), nós utilizamos o plano de governo como um importante insumo. Tivemos todos os documentos que foram produzidos na época da transição de governos, de 2018 para 2019. Tínhamos, também, os projetos já em andamento dentro dos órgãos, então isso não podia ser desconsiderado (...) em nenhum momento.

Tínhamos um trabalho do (...) IBICT, que foi uma importante base, porque o nosso Secretário à época fazia parte desse grupo do IBICT de estudos (...) e tínhamos, também, documento DF como a Gente Quer, que é do CODESE/DF, que é da área do setor produtivo, então todos esses foram insumos

que nós levantamos e mapeamos exaustivamente, nós fizemos um trabalho muito forte para mapear tudo aquilo que poderia ser insumo para o planejamento estratégico. E, partir desses insumos, nós somos limpando esse material e refinando esse trabalho junto aos órgãos. Então, tanto o material, a parte teórica na visão de cada eixo temático. Então, o plano estratégico, como eu falei, ele está estruturado em 8 eixos temáticos e dentro dos eixos temáticos nós temos uma visão geral e uma descrição com gráficos, tabelas, enfim, da caracterização dessa visão geral.

E nós tínhamos à época as batalhas que precisavam ser vencidas, os objetivos e resultados chaves e as iniciativas que iriam alavancar e dar suporte para o alcance desses objetivos, desses resultados chaves, então tudo isso foi validado pelos dirigentes, inclusive algumas questões que a consultoria tinha apontado (...), por exemplo, do fórum brasileiro de segurança pública (...) o Secretário de Segurança à época falou: “Não, nós não consideramos esses dados. Nós utilizamos dados próprios da Secretaria”. Então, nós fizemos essa revisão e, enquanto o dirigente não validou, o documento não estava pronto. Então, houve sim o engajamento de cada um e fizemos reuniões temáticas por eixo estratégico e na medida, na necessidade, fazíamos reuniões bilaterais específicas com cada um dos dirigentes.

Entrevistado(a) 5:

A primeira versão do plano estratégico foi feita em 2019 e, nesse momento, nessa primeira versão, eles foram inseridos no processo e esse processo seguiu a partir do plano de governo do então candidato, do material produzido pelas equipes de transição e trabalhados pela equipe da SUPPE em uma proposta que foi disponibilizada para a equipe técnica (...). Eles analisaram e essas equipes técnicas (...) participaram de oficinas e reuniões junto à dirigentes, executivos, adjuntos ou chefes de gabinete (...) que culminaram na primeira versão do plano estratégico.

Análise das entrevistas - Pergunta 09:

Como forma de sanar ou mitigar os apontamentos feitos pelos AGEPS na Questão 16 do survey e ao comparar a percepção dessas questões levantadas aos entrevistados, destacam-se o seguinte:

- a) No que se refere ao engajamento e sensibilização, os(as) Entrevistados(as) 1 e 4 declaram um processo de sensibilização e engajamento inicial efetivos, mas, respectivamente, esses entrevistados notam queda no**

- engajamento durante a execução ou não indicam qualquer problema. O(A) Entrevistado(a) 3, também, trata do processo de sensibilização e não indicadas dificuldades subsequentes e, por fim, o(a) Entrevistado(a) 5, afirma que houve envolvimento dos dirigentes desde a elaboração inicial do plano estratégico, com participação contínua de várias equipes técnicas;
- b) Na utilização de *recursos e insumos*, observa-se que o(a) Entrevistado(a) 1 destaca o apoio da Escola de Governo do Distrito Federal (EGOV) e de consultoria, enquanto os(a) Entrevistados(as) 4 e 5 abordam a utilização de materiais, tais quais, de transição de governo, projetos em andamento e estudos específicos que foram utilizados para elaboração do Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF);
 - c) No que se refere ao *processo de revisão e validação*, apenas os(as) Entrevistados(as) 4 e 5 se pronunciaram, respectivamente, destacando a importância da validação pelos dirigentes e a revisão contínua do documento, sendo dada ênfase pelo(a) último(a) entrevistado(a) a participação das equipes técnicas e dirigentes em oficinas e reuniões que levaram à elaboração da primeira versão do PEDF; e,
 - d) Em relação à *continuidade do engajamento*, o(a) Entrevistado(a) 1 aponta redução no ritmo durante a execução do PEDF e uma possível diminuição do engajamento ao longo do tempo e os(as) Entrevistados(as) 3, 4 e 5 não mencionam problemas de continuidade ou engajamento e destacam a importância da validação contínua e do envolvimento desde o início do processo de elaboração do PEDF.

Por fim, destaca-se que o(a) Entrevistado(a) 2 não se manifestou a respeito, enquanto os demais entrevistados mencionam que houve algum nível de engajamento e utilização de recursos na elaboração do PEDF, há diferenças notáveis na maneira como descrevem a continuidade desse engajamento e sensibilização ao longo do tempo e na abordagem de revisão e validação do plano. Entende-se, esses pontos, como essenciais para a efetiva implementação de metodologias ágeis, em especial OKR e MWB, na gestão estratégica em nível governamental.

10) Como acontecem as reuniões entre os titulares e o Governador para priorização dos projetos transversais? Existe alguma periodicidade?

Entrevistado(a) 1:

O comando do Governador em termos de priorização foi dado a partir do Plano de Governo, peça central e ponto de partida de todo o planejamento estratégico. Após, a eleição, foi feita uma releitura do Plano de Governo por uma equipe de transição que estabeleceu algumas novas prioridades, não previstas inicialmente no Plano de Governo. Quando a equipe da Secretaria Executiva de Planejamento iniciou os trabalhos de construção do Plano Estratégico, esses insumos (Plano de Governo e Relatório de Transição) foram centrais, somando-se às discussões quanto à exequibilidade e maturidades das propostas realizadas a nível de governança, reuniões bilaterais e reuniões amplas.

Entrevistado(a) 2:

Com essa nova gestão, os despachos entre os secretários e a alta gestão costuma ser feitos de forma direta. Realmente eu não sei se existe uma periodicidade. (...) Sei que eles acontecem quando acontece a demanda, (...) mas o período, a periodicidade e a metodologia que eles usam não sei responder.

Entrevistado(a) 3:

Atualmente, essas reuniões estão mais voltadas alta gestão. A gente faz a participação (...) mais do monitoramento do que já está em andamento mesmo.

Entrevistado(a) 4:

Atualmente não. A nossa linha com a alta gestão vai até o Secretário de Estado. Então isso foi uma das questões que eu entendo que (...) pode ter dificultado a adoção do ciclo do OKR e do MWB. Essa linha de contato, essa interlocução, nós não tivemos. A nossa interlocução sempre foi com os pontos focais, com os assessores de gestão estratégica de projetos e, no máximo, chegando aos dirigentes.

Entrevistado(a) 5:

Então, elas acontecem diretamente órgão e Governador, ou elas são mediadas pela Casa Civil ou pela SEGOV.

Análise das entrevistas - Pergunta 10:

Como forma de sanar ou mitigar os apontamentos feitos pelos AGEPs na Questão 16 do survey foi questionado aos entrevistados **se há**

periodicidade e como acontecem às reuniões entre os titulares e o Governador do DF, observa-se o(a) Entrevistado(a) 1 destaca a importância da estrutura de governança e dos desafios nas áreas em relação à gestão por resultados, os(as) Entrevistados(as) 2, 3 e 4 mencionam uma comunicação direta entre os titulares e o representante máximo do poder executivo local, sem uma periodicidade específica e atendendo demandas específicas com foco no monitoramento do PEDF. O(A) Entrevistado(a) 5, menciona a mediação das reuniões entre titulares dos órgãos e o Governador do Distrito Federal pela Casa Civil ou pela Secretaria de Governo, indicando uma estrutura intermediária de comunicação, dependendo da relevância e da transversalidade dos desafios do PEDF.

Em resumo, observa-se que os entrevistados fornecem uma visão abrangente das práticas de governança, comunicação e desafios enfrentados pelas diferentes áreas dentro do governo local, destacando a importância da comunicação direta, da monitorização das atividades em andamento e da estrutura de comunicação intermediária.

11) Alguns AGEPs sentiram falta de uma efetiva avaliação dos resultados, das RAE, da RA e dos eventos de premiação dos destaques. Poderia comentar?

Entrevistado(a) 1:

As RAEs, RAs e premiações de destaques foram descontinuados na atual gestão por decisão superior.

Entrevistado(a) 2:

Quanto aos eventos de premiação, não cheguei a ver ninguém reclamando. Agora quanto à avaliação dos resultados (...) recebi sim, alguns posicionamentos, alguns AGEPs estão se manifestando sobre, (...) porque a partir do momento que se tinha uma reunião de acompanhamento, não era só mais uma questão do AGEPs, era uma questão de secretaria acompanhar com uma maior eficiência. A partir do momento que se perderam essas reuniões, acho que eles sentiram essa falta e passaram a depender de mais esforço para conseguir as informações dentro dos próprios órgãos.

Entrevistado(a) 3:

Então, nós também sentimos falta (...) e tem previsão para retornar. Justamente por isso, porque faz falta mesmo, para você dar um feedback no que foi feito e se está no caminho certo, se o monitoramento efetivamente está funcionando.

Entrevistado(a) 4:

(...) Essas reuniões de avaliação da estratégia e as reuniões setoriais, que eram as RSAR, elas realmente, na parte do BSC, que rodavam essas reuniões. Então no ciclo anterior ao plano estratégico, onde nós utilizávamos BSC, nós tivemos também uma (...) consultoria Symnetics, via Brasil Competitivo, se não me engano, e tínhamos essa periodicidade de uniões setoriais, de avaliação da estratégia e reuniões gerais de avaliação da estratégia. Então, isso sim era bastante efetivo. E eles inclusive achavam importante porque muitas vezes as áreas não deixavam claro se elas estavam indo na direção que estava planejado ou não.

No momento da avaliação da estratégia, com a presença do Governador, não tinha como a área técnica fugir... ela precisava, entre aspas, prestar conta se estava fazendo o que estava planejado ou não e se ela não estava fazendo porque não estava fazendo. Muitas vezes, isso facilitava o redirecionamento da estratégia. Então, de fato, a falta das reuniões setoriais, como das reuniões gerais de avaliação da estratégia, dificultava nesse sentido a implementação dos OKRs porque não davam essa oportunidade de avaliar naquele tempo e já redirecionar naquele momento, então, precisava fechar o ciclo orçamentário para poder fazer esse tipo de avaliação.

Entrevistado(a) 5:

O entendimento que a gente tem é de que esses agentes que atuaram no BSC ou que tem conhecimento sobre a metodologia, tem a percepção de que momentos como a RAE e a RA provocavam uma atuação mais efetiva nas fases preparatórias. Então, isso acelerava, resolvia entraves assim, a gente entende que ninguém gosta de ser chamado atenção num fórum maior.

Análise das entrevistas - Pergunta 11:

Como forma de sanar ou mitigar os apontamentos feitos pelos AGEPs na Questão 16 do survey e ao comparar a percepção dos entrevistados a respeito das **reuniões de acompanhamento e de avaliação dos resultados e dos eventos de premiação dos** destaques, observa-se que os(as) Entrevistados(as) 1, 2 e 3 destacam que a interrupção das reuniões e de uma efetiva avaliação resultou na

ausência de premiação e aumentou na dependência de esforços internos para obter informações que podem ter afetando a eficiência e o fornecimento de feedback para o monitorar e avaliação do PEDF. Já os(as) Entrevistados(a) 4 e 5, destacam a importância das reuniões setoriais e de avaliação estratégica para acelerarem e resolverem entraves e na promoção de uma atuação mais efetiva nas fases preparatórias, bem como ressaltam a sua ausência ou redução podem ter prejudicado a implementação das metodologias ágeis pelo Governo do Distrito Federal.

Em síntese, percebe-se que os entrevistados convergem para a importância das reuniões de acompanhamento e avaliação dos resultados como forma de garantir a eficácia dos processos de gestão de resultados e estratégicos. Essa possível interrupção ou redução pode ter ocasionado impactos negativos, entre eles, destacam-se a dificuldade em monitorar o progresso, a falta de feedback e a necessidade de mais esforços internos para obter informações essenciais para o PEDF.

12) Na pesquisa do survey, na sua percepção, por que cerca de 79% ou 76 dos AGEPs, identificaram diferenças na adoção das metodologias ágeis OKR e MWB; contudo, preferem outra(s) metodologia(s). Seria resistência ao novo? A pandemia do Covid-19 influenciou? O que deixou de ser feito ou deveria ter sido feito de outra forma para uma melhor receptividade as metodologias ágeis pelos AGEPs?

Entrevistado(a) 1:

É difícil identificar a percepção de atores envolvidos, mas como respondido desde os primeiros itens deste questionário, acredito que sejam pontos centrais dessa preferência por outras metodologias, a dificuldade com o novo (o uso da metodologia BSC já estava consolidada pelo Governo quando houve a mudança para o uso de metodologias ágeis), e a ocorrência da pandemia.

Entrevistado(a) 2:

É como eu falei, existe a questão cultural e o desenvolvimento da metodologia (...) que exige uma dinâmica (...) mais efusiva, mesmo tendo marcos muito bem delimitados, dentro da execução, dos projetos. Acho que isso dificulta muito o

acompanhamento em se tratando de serviço público, a gente tem periodicidade específica, prazos específicos e como eu falei, isso não é imposto só ao AGEPE.

Além da questão cultural eu concordo que existe uma resistência ao novo, mas acredito que tem essa questão toda, a gente tem prazos legais e a metodologia aplicada puramente, embora ela seja moldável, não são contempladas na sua totalidade. Então, assim, quando você não se enxerga dentro do processo, acredite que você tem uma tendência à recusa. Talvez seja isso, a questão do servidor (...) não se sentir pertencente àquela metodologia e se enxergar dentro do contexto metodológico.

Entrevistado(a) 3:

Justamente são vários fatores. É como eu disse anteriormente, tem a questão da capacitação. Faltou mesmo conhecimento com relação às ferramentas. Essa questão da pandemia (...) a gente ficou um tempo afastado.

Eu particularmente, acredito que seja falta de capacitação, de conhecimento mesmo sobre as ferramentas e o fato de já ter trabalhado com a outra ferramenta anteriormente. E, (...) também, de resistência ao novo. A gente é muito resistente, principalmente, quando (...) não conhece, não tem familiaridade.

Entrevistado(a) 4:

Eu entendo que a pandemia de Covid-19 influenciou muito, mas é aquilo... não é só o planejamento estratégico, precisa ter a gestão estratégica. Então eu acredito que foi a questão da pandemia, com certeza, mas a questão da gestão estratégica (...) e não ter essas reuniões periódicas. Então, quem passou, eu acredito que então muitos AGEPEs que foram consultados, participaram do modelo de gestão anterior, que era BSC, e participaram do momento que foi o OKR e o MWB e devem ter sentido falta dessas reuniões periódicas que permitiam mostrar os resultados de uma forma mais rápida.

A gente não tinha métodos ágeis formalizados, mas nós tínhamos uma metodologia de gestão estratégica. Então, o planejamento estratégico se pautou pelo clássico, que era BSC, mas a gestão estratégica era muito mais ágil por conta das reuniões. Eu acredito que foi isso que eles sentiram falta dessas reuniões e de ter a tomada de decisão um pouco mais ágil.

Entrevistado(a) 5:

Eu não entendo que tenha sido uma resistência ao novo ou que a pandemia tenha influenciado. Na verdade, no meu entendimento, acho que está ligado à minha resposta anterior,

que (...) muitos perceberam maior efetividade durante a utilização ferramenta do BSC porque tinham essas reuniões grandes de avaliação da estratégia ou da reunião de acordo de resultados.

Análise das entrevistas - Pergunta 12:

Ao comparar a percepção dos AGEPs em relação à **receptividade e às possíveis diferenças na adoção das metodologias ágeis** e influência na **adoção do novo ou da pandemia do Covid-19** como forma de mitigar a lacuna de conhecimento apresentada nos dados levantados pelo survey e constantes no **Gráfico 6 - Percepção na adoção das metodologias OKR e MWB**, destacam-se:

- a) **No que se refere à possíveis resistências a adoção das metodologias ágeis do OKR e MWB, encontram-se as seguintes: O(A) Entrevistado(a) 1, entende que a linguagem belicista da MWB, faz uso do termo batalhas, pode ter sido uma barreira; o(a) Entrevistado(a) 2, foca na dificuldade de adaptação da cultura às novas metodologias por questões voltadas a prazos mais imediatistas e a procedimentos legais; o(a) Entrevistado(a) 3, destaca a falta de capacitações continuadas ou mesmo de conhecimento as novas metodologias; o(a) Entrevistado(a) 4, a ausência das reuniões periódicas para tratar da estratégia para fins de destravar possíveis entraves e, por fim, o(a) Entrevistado(a) 5, relata uma preferência pelos envolvidos (AGEPs, equipe SUPPE, entre outros) pela metodologia anterior, o BSC; e,**
- b) **Os entrevistados apresentam as seguintes oportunidades de melhoria para a adoção de qualquer metodologia de planejamento estratégico, são elas: trabalhar a mudança cultural, treinamentos continuados, adoção de um modelo de gestão, envolvimento dos servidores (top-down e bottom-up) para se sentirem parte do processo e patrocínio da alta gestão desde o início até as demais fases.**

Pelo exposto, considerando que os participantes das entrevistas e do survey possuem realidades distintas sobre os desafios enfrentados durante a transição do BSC para as metodologias OKR e MWB, observa-se uma variedade de opiniões e percepções sobre os motivos da possível resistência às novas metodologias ágeis adotadas no PEDF, que vão desde questões culturais e de adaptação ao setor público até

falta de capacitações continuadas e eficácia percebida pelos envolvidos durante o processo de implementação.

13) Na pesquisa do survey, cerca de 91% ou 88 dos AGEPs, informaram que o uso de metodologias ágeis manteve os resultados. Na sua visão, qual a causa?

Entrevistado(a) 1:

Durante o processo de construção do Plano Estratégico, houve uma tradução das metodologias ágeis para o setor público; nesse processo, elementos presentes no BSC foram adaptados: Objetivos Estratégicos para Batalhas que Precisam ser Vencidas, Indicadores para OKR e outros elementos mantidos, como Ações e Projetos Estratégicos, dessa forma, acredito que a implantação mudou mais a formalidade do que as práticas estabelecidas; por exemplo, as metas continuaram a ser anualizadas, então, na percepção dos AGEPs, os resultados seguiram curso parecido com que seria esperado se utilizada a metodologia BSC.

Entrevistado(a) 2:

Na minha visão, eu discordo um pouco dessa posição de que os resultados se mantiveram. Eu não tenho como falar qual foi a causa de manutenção de resultados, porque cuido especificamente de áreas de meio ambiente e desenvolvimento territorial e estou muito vinculado ao acompanhamento de obras e, para mim, fazer essa avaliação seria um pouco complicada, porque em obras eu tive, com certeza um incremento de resultados.

Entrevistado(a) 3:

É, eu acho que por conta do monitoramento efetivo e desse engajamento e participação que a gente aqui tenta realizar, (...) tenta fazer mesmo com que os trabalhos sejam concluídos e efetivos aonde tem que chegar.

Entrevistado(a) 4:

Eu acho que alguns projetos bem estruturantes de Governo eles já estavam em andamento ou já haviam sido pelo menos minimamente planejados, formalizados na gestão é anterior. Alguns projetos muito fortes, assim como o BRT, que já tinha começado bem antes (...) em dois governos anteriores. O Trevo de Triagem Norte (TTN) já havia começado, também. A construção dos quatro centros de detenção provisória (...) já tinha 8, acho que quase 10 anos, que a Secretaria de Segurança

Pública vinha planejando esse projeto. Então, provavelmente por isso, porque alguns projetos estruturantes de Governo já tinham sido planejados e outros que vinham do Governo Federal tinham uma estrutura mínima para acontecer. Só dependia, por exemplo, do terreno. Então, creches, já tem um modelo do centro de educação da primeira infância que eles são basicamente adaptados em relação à locação, em relação ao terreno, então talvez por isso.

Entrevistado(a) 5:

Então, mais uma vez eu reforço o meu posicionamento, a minha leitura até agora de que muito mais do que metodologia e método de gestão, o que faz a diferença é a gestão e o patrocínio.

Análise das entrevistas - Pergunta 13:

Ao comparar a percepção da maior parte dos AGEPs em que os **resultados se mantiveram com o uso de metodologias ágeis**, como pode ser observado no survey pelo **Gráfico 8 - Uso das metodologias ágeis referente aos resultados alcançados**, o(a) Entrevistado(a) 1 acredita que os resultados se mantiveram pela execução dos projetos e ações estratégicas permanecerem consistentes, pois a relação entre projetos, ações e resultados não se modificou significativamente; o(a) Entrevistado(a) 3, atribui essa percepção de se manter os resultados, independente da metodologia utilizada, ao monitoramento e engajamento dos envolvidos nos desafios do PEDF e, por fim, o(a) Entrevistado(a) 5 afirma que o diferencial está na qualidade da gestão e do patrocínio.

Vale destacar que apenas os(as) Entrevistados(as) 2 e 4 entendem que os resultados melhoraram e não apenas se mantiveram, sendo o(a) Entrevistado(a) 2 declarado que discorda e afirma que em obras houve incremento e resultados promissores pela adoção das metodologias ágeis e o(a) Entrevistado(a) 4 entende que os resultados foram alcançados com êxito pela existiam projetos estruturantes em andamento e já maduros de gestões anteriores.

Em suma, enquanto alguns entrevistados destacam mudanças positivas ou negativas na implementação das metodologias ágeis no PEDF, outros enfatizam a importância de fatores como engajamento, planejamento prévio e habilidades de gestão para o sucesso na implementação das metodologias ágeis, o que era percebido pelos

envolvidos durante a adoção da metodologia do BSC em gestões anteriores.

14) Na pesquisa do survey, cerca de 86% ou 83 dos AGEPs, escolheram o BSC como a melhor metodologia de planejamento estratégico adotada pelo GDF. Na sua opinião, qual o motivo?

Entrevistado(a) 1:

O principal motivo é a experiência anterior, que as unidades e os AGEPs já tinham em relação ao BSC, então já era uma metodologia consolidada no governo do Distrito Federal. E aí, como eu falei também no início da entrevista, a reação ao novo é esperada em qualquer organização e não foi diferente no Governo do Distrito Federal (GDF).

Entrevistado(a) 2:

Primero quero dizer que concordo com eles. Então é aquilo que eu falei. Eu acredito que devido a questões culturais e da burocracia do serviço público que não se restringem apenas ao GDF (...), você tem que se enxergar como parte do processo e entender as possibilidades do processo. (...) Quando a gente fala em implantar metodologias ágeis, ela passaria por essas mesmas dificuldades, o BSC ele consegue se adaptar um pouco melhor à realidade que temos hoje.

Entendo, também, que o BSC tem uma aplicação um pouco mais adaptativa ao que a gente tem em termos de normativo e cultura dentro do serviço público, mas é uma visão precária, na verdade é uma opinião mesmo.

Entrevistado(a) 3:

Acho que já respondi anteriormente. O que acontece é por conta da familiaridade mesmo, porque a gente já trabalhou com essa ferramenta, é uma ferramenta mais simples, que você consegue enxergar melhor e vincular melhor os projetos e as ações.

Entrevistado(a) 4:

Eu acho que é pela facilidade mesmo de percepção que o BSC traz. Quando você tem um mapa estratégico que consegue numa folha só comunicar qual é essa estratégia (...) indo de uma linha de base que você tem de uma perspectiva e vai alcançando até o resultado (...) a própria comunicação da estratégia fica mais fácil. E, também, pela questão da cultura mesmo. Eu não acredito que seja resistência ao novo (...). No iníciozinho, tivemos dificuldades em um primeiro momento

no ciclo de 2015 a 2018 com o BSC, justamente por conta dessas reuniões que eram muito trabalhosos montar uma reunião dessa, levantar os resultados que o órgão tinha obtido naquele momento, expor as fragilidades que ele tinha, então houve uma resistência naquele primeiro momento, mas nas próximas reuniões e como houve continuidade dessas reuniões e eles viam que nas reuniões havia um encaminhamento, eles falavam: “Isso aqui me dá trabalho, mas pode trazer um bom resultado para mim”. Então eu não acredito que seja uma resistência ao novo. Eu acho que o mais importante é que o órgão veja que o planejamento está trazendo resultado.

As reuniões setoriais e de avaliação da estratégia, eles viam os entraves que eles tinham naquele momento serem resolvidos. Então isso trazia um incentivo à participação e ao feedback deles em relação aos resultados, mesmo que houvesse uma exposição da fragilidade. Mas aquela, a fragilidade era exposta e depois ia sendo resolvida. E isso é algo muito importante, também, na Rede de Gestão Estratégica, a rede permite que um ponto focal acione o outro e isso traz mais agilidade do ponto de vista do Governo. Então, no grupo que temos, por exemplo, alguém chama: “Tem alguém da CAESB aqui, tem alguém da Companhia Energética de Brasília, da CEB aqui?”. E às vezes é um processo ali que de repente, o outro órgão não tem conhecimento que aquilo é prioritário e no momento que o AGEP levanta a mão ali e pede um apoio (...) para poder resolver. Então, (...) a rede facilita a resolução dos entraves.

Entrevistado(a) 5:

Fica meio repetitivo, mas eu continuo reforçando de que a minha leitura é de que nessa realização das grandes da RA e da RAE elas provocavam uma atuação mais efetiva nas fases preparatórias. Então, (...) a gente já ia com a iniciativa mais resolvida, então essa reunião preparatória ela acabava acelerando a resolução de alguns entraves e talvez até voltando a atenção do órgão para a entrega em si (...) dando o foco no que precisava ser entregue.

Análise das entrevistas - Pergunta 14:

Ao comparar a percepção dos entrevistados quanto à afirmação da maior parte dos AGEPs que afirmam que **a metodologia do BSC seria a melhor já adotada pelo GDF**, como pode ser observado no survey pelo **Gráfico 10 - Metodologias de planejamento estratégico adotadas pelo GDF**, destacam-se os seguintes fatores:

- a) Familiaridade e experiências anteriores, o(a) Entrevistado(a) 1, entende que o resultado pode ter se dado pelos AGEPs terem maior experiência e conhecimento da metodologia do BSC, já consolidada por diversos órgãos e entidades distritais;
- b) Adaptabilidade ao setor público, os(as) Entrevistados(as) 2 e 4 destacam como ponto forte do BSC a sua adaptabilidade em relação à cultura e as normas, ou seja, trata-se de uma metodologia mais compatível e aceitável pela burocracia e cultura existentes no setor público;
- c) Facilidade de comunicação institucional, o(a) Entrevistado(a) 4 destaca a facilidade de comunicação existente no BSC como um facilitador pela adoção dessa metodologia no setor público, em especial, pela adoção do mapa estratégico que simplifica a transmissão da estratégia organizacional;
- d) Resolução de entraves e agilidade, os(as) Entrevistados(as) 4 e 5, considerando a forma que foi adotada o BSC no GDF, afirmam que as reuniões associadas a essa metodologia ajudaram a resolver entraves de forma ágil e aceleravam a resolução de problemas e focaram a atenção dos envolvidos nos resultados esperados pelo governo local;
- e) *Feedback* participativos, o(a) Entrevistado(a) 4 enfatiza o papel essencial das reuniões de gestão que aconteciam na época do BSC, em especial, as reuniões setoriais e de avaliações da estratégia que são consideradas essenciais na busca de resultados tangíveis ao se envolverem com os órgãos na construção coletiva de *feedbacks* participativos em projetos transversais; e,
- f) Atuação mais efetiva nas fases preparatórias, o(a) Entrevistado(a) 5 entende que as reuniões preparatórias adotadas na época do BSC com maior regularidade estimulavam a atuação mais efetiva nas fases iniciais do processo, bem como sugere que o BSC oferece uma estrutura que orienta o planejamento e execução dos desafios do plano de governo com maior eficiência.

Pelas entrevistas relatadas acima, na busca por uma explicação quanto à preferência do BSC em relação às outras metodologias, em especial as ágeis do OKR e MWB, observa-se uma variedade de percepções sobre os motivos por trás da preferência pelo BSC no contexto do Governo do Distrito Federal (GDF), com destaque para a familiaridade prévia, adaptação cultural, facilidade de comunicação,

resolução de entraves e agilidade no processo estratégico para subsidiar a tomada de decisão.

15) Gostaria de fazer uma mensagem final?

Entrevistado(a) 1:

Na minha opinião, mais importante do que a metodologia a ser implantada é o patrocínio e a otimização da aplicação dos recursos disponíveis, a partir de boas escolhas, monitoramento constante e transparência, assim como o engajamento das equipes envolvidas. A metodologia é um meio e não um fim em si. A avaliação de políticas públicas e a Governança, a meu ver, são mais importantes para o resultado da gestão do que a utilização desta ou daquela metodologia.

Entrevistado(a) 2:

Não. É só isso mesmo.

Entrevistado(a) 3:

Não. Obrigada, Vanderly!

Entrevistado(a) 4:

Agradecer a oportunidade de participar do seu trabalho de mestrado. Eu acho que a pesquisa e o estudo são muito importantes para o Governo. No momento em que a gente consegue parar um pouco para identificar o que deu certo, o que pode ser melhorado, e eu espero que você possa trazer esse feedback para a gente.

Para retroalimentar o nosso trabalho, dizer, olha, eu obtive esses resultados comparando. Hoje, eu tive a oportunidade de verificar qual foi a percepção dos AGEPs em relação aos dois modelos. Então, isso que já fica de insumo para a gente.

Algo que eu esqueci de falar é que nós fizemos um grupo de trabalho (...) para avaliar justamente isso. A Subsecretário de Gestão de Programas e Projetos Estratégicos, a Subsecretaria de Planejamento e outras áreas aqui da Secretaria de Economia fizeram um grupo de trabalho justamente para definir e agora, nesse próximo ciclo governamental, nós vamos manter o OKR e o MWB ou vamos voltar para o BSC. Então também nós fizemos esse nosso trabalho de estudo aqui interno (...), e decidimos retornar ao BSC. Então é não adianta a gente ter uma metodologia maravilhosa (...) na área privada, se ela não se adequa à nossa realidade.

Entrevistado(a) 5:

Quero agradecer pela oportunidade de contribuir e (...) o meu entendimento é esse mesmo, de que mais do que metodologia e ferramenta entendo que a gestão, o patrocínio, a maturidade e o estabelecimento de uma nova cultura que vai sendo é realizada a partir desse caminho e desse avanço na maturidade em si do órgão e das equipes que fazem parte.

Análise das entrevistas - Pergunta 15:

Ao comparar as mensagens finais dos entrevistados, observa-se que os(as) Entrevistados(as) 2 e 3 não se manifestaram e apenas agradeceram a oportunidade, o(a) Entrevistado(a) 1 destaca a importância do engajamento das equipes e do patrocínio como fatores para o sucesso da implementação de qualquer metodologia de planejamento estratégico; o(a) Entrevistado(a) 4 reconhece a relevância de pesquisas e estudos para o governo local e trata de um trabalho interno de avaliação de metodologias que embasou a decisão de retornar a metodologia do BSC na nova edição do PEDF e o(a) Entrevistado(a) 5 reforça seu entendimento de que mais do que a metodologia e as ferramentas, deve-se focar na gestão, no patrocínio e na cultura organizacional para o crescimento e maturidade dos órgãos distritais e das suas equipes para uma efetiva implementação do PEDF.

Pelas entrevistas acima, registra-se que o(a) Entrevistado(a) 1 solicitou ajustes na sua entrevista gravada e manteve o teor das suas declarações, bem como conclui-se que enquanto alguns entrevistados enfatizam o engajamento das equipes e a adaptação da metodologia de planejamento estratégico à realidade dos órgãos e entidades distritais, outros destacam a importância da cultura, gestão e maturidade organizacional como aspectos primordiais para o sucesso da gestão estratégica no serviço público local.

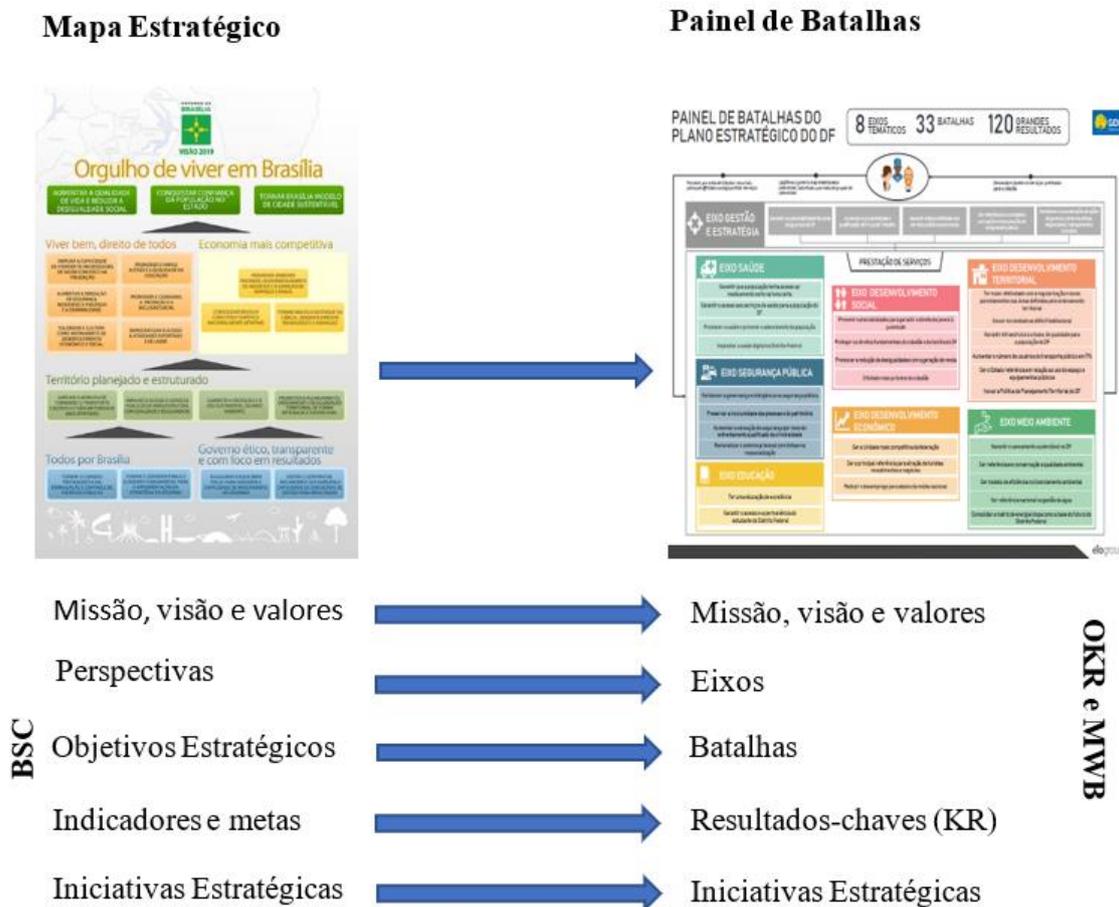
5.3. Aplicação da observação participante

Conforme constam nos subitens 4.2 e 5.5.3, o autor e pesquisador do presente estudo pode ser classificado como observador participante, pois pertence ao quadro de servidores efetivos da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC), desde 2009, e atuou, em 2019 e 2020, no processo de elaboração e implementação das metodologias ágeis OKR e MWB adotadas no Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF), ciclo 2019 a 2060.

A aplicação da ferramenta de pesquisa observador participantes, em complemento aos dados levantados nos surveys e nas entrevistas aplicadas, possui relevância científica e acadêmica na busca por sanar lacunas de conhecimentos que surgiram após a aplicação das ferramentas citadas anteriormente.

Assim, observa-se que algumas lacunas de conhecimento se destacam, entre elas, a tentativa de adaptação das metodologias ágeis OKR e MWB que pudessem promover adequação dos planejamentos estratégicos construídos com base da metodologia do BSC a realidade do DF, conforme pode ser observado a seguir:

Figura 10 – Comparação entre as metodologias BSC e Ágeis (OKR e MWB)



Fonte: Elaborada pelo autor, 2024.

Pela Figura 10, observa-se que a representação gráfica da estratégia no BSC foi feita pelo Mapa Estratégico, enquanto pelas metodologias ágeis foi apresentada como Painel de Batalhas e os Objetivos Estratégicos do BSC foram traduzidos como Batalhas, essas terminologias relacionadas ao BSC são advindas da MWB; missão, visão, valores e iniciativas estratégicas são conceitos pacificados nas três

metodologias em estudo e as demais podem ser relacionadas do BSC em relação ao OKR.

Entre os pontos abordados pelos entrevistados e pelos Assessores de Gestão Estratégica e de Projetos (AGEPs) nos surveys destaca-se a adoção efetiva na época do BSC do modelo de gestão para busca da estratégia, previsto no Decreto nº 37.573, de 25 de agosto de 2016, que institui o Modelo de Gestão para Resultados do Distrito Federal, o Sistema GestãoDF, o Selo Projeto Prioritário, normatiza a Rede de Gestão e dá outras providências.

Pelo regramento acima, observa-se que durante a elaboração e implementação do BSC a adoção do Modelo de Gestão do Distrito Federal foi mais evidenciada pelos entrevistados e pelos AGEPs, que declaram em diversos momentos sentirem falta das reuniões de alinhamento e da estratégia e das premiações dos destaques. Essas situações não foram vivenciadas durante a adoção das metodologias ágeis pelo Governo do Distrito Federal, sendo um fator relevante a ser considerado no futuro para adoção de qualquer metodologia de planejamento estratégico a ser adota.

Com base no Modelo de Gestão do Distrito Federal, instituído pelo Decreto nº 37.573/2016, as reuniões encontram-se a seguir:

Art. 7º Para a avaliação da execução de estratégia, além do monitoramento realizado pela Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal (SEPLAG/DF), serão realizadas as seguintes reuniões periódicas:

I - Reunião Setorial de Avaliação de Resultados (RSAR), realizada no âmbito interno de cada órgão ou entidade Complexo Administrativo do Distrito Federal;

II - Reunião de Avaliação de Resultados (RAR), realizada em grupos temáticos ou separadamente, presidida pelo Governador, com coordenação técnica do Secretário de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão e participação do Secretário de Estado da Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais;

III - Reunião de Alinhamento da Estratégia (RAE), presidida pelo Governador, com coordenação técnica do Secretário de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal e participação dos dirigentes dos órgãos e entidades da Administração Pública do Distrito Federal.

§ 1º Na RAE serão avaliadas e discutidas as propostas de correções para a formulação e a execução da estratégia.

§ 2º Os órgãos e entidades da Administração Pública do Distrito Federal poderão ser chamados a participar de quaisquer das reuniões descritas nos incisos II e III para fins de monitoramento e avaliação ou de colaboração com informações necessárias a tomada de decisões.

Inicialmente, frisa-se que a chamada Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal (SEPLAG/DF), na atual gestão, passou a ser denominada Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF), por meio do Decreto nº 45.433, de 18 de janeiro de 2024. As reuniões citadas acima, previstas no Decreto nº 37.573/2016, possuem previsão de retornarem no ano de 2024, sendo as RSAR a serem realizadas internamente pelos órgãos distritais, as RAR por grupos temáticos e presididas pelo Governo do Distrito Federal e, por fim, as RAE onde são espaços para apresentação de propostas de correções para o alcance da estratégia traçada pelo Governo do Distrito Federal.

Na percepção deste observador participante, mais importante do que a metodologia a ser adotada seria a aplicação do modelo de gestão, em especial, o previsto no Decreto nº 37.573/2016 que poderia ter sido adaptada durante a implementação das metodologias ágeis (ORK e MWB) pelo Governo do Distrito Federal e, com isso, torna essas metodologias mais receptivas por parte dos atores envolvidos, entre eles, os AGEPs, servidores e gestores públicos dos mais diversos órgãos e entidades distritais.

Não menos importante do que as percepções citadas anteriormente, encontram-se o papel da alta liderança, em especial, no patrocínio das entregas previstas, bem como os treinamentos contínuos, envolvimento dos servidores (top-down e bottom-up) para criar o sentimento de pertencimento e a mudança cultural, pois desde 2007 os servidores estavam acostumados com a metodologia do BSC, principalmente, nos planejamentos estratégicos institucionais e, em alguns momentos, no nível governamental, inclusive.

Frise-se que, no final de 2023, o Governo do Distrito Federal lançou uma nova edição do PEDF, ciclo 2019 a 2060, e, nessa edição a metodologia definida foi a do Balanced Scorecard (BSC) com a retomada do Modelo de Gestão previsto no Decreto nº 37.573/2016, ou seja, a partir de 2024 os desafios previstos no PEDF foram revisados, adaptados e ajustados a metodologia do BSC, resolvendo questões apontados como sensíveis, a exemplo, do uso de termos considerados

belicistas como as batalhas que passam a ser tratadas como objetivos estratégicos.

Em suma, a experiência com metodologias ágeis, em especial OKR e MWB, no Distrito Federal se deu entre os anos de 2019 a 2023, sendo retomada a metodologia do BSC no 2º Mandato do atual Governador do Distrito Federal.



5

CONCLUSÃO

A implementação de metodologias ágeis no Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF), ciclo 2019 a 2060 - 1ª edição, apresentou desafios e oportunidades significativos para a Administração Pública Distrital, pois o estudo de caso apresentado revelou insights valiosos sobre a percepção dos servidores distritais em relação ao uso das metodologias ágeis Objectives and Key Results (OKR) e Must Win Battles (MWB), bem como sua integração com a metodologia BSC comumente adotada nos planejamentos estratégicos institucionais e do Governo Federal.

Frisa-se que o presente estudo alcançou seus objetivos ao confirmar o problema e a pergunta de pesquisa, por meio dos seus instrumentos de pesquisa adotados, tais sejam: survey, entrevistas e observação participante, a partir da amostra do survey de 86 (oitenta e seis) Assessores de Gestão Estratégica e de Projetos (AGEPs) e 05 (cinco) servidores estratégicos entrevistados, bem como pela adoção da técnica observador participante para sanar ou mitigar possíveis lacunas de conhecimento, cujo resultado validou o retorno da metodologia Balanced Scorecard (BSC), a partir de 2024, no Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF), ciclo 2019 a 2060 - 2ª edição, na busca de retornar o Modelo de Gestão do DF, instituído pelo Decreto nº 37.573, de 25 de agosto de 2016.

A aplicação do survey (questionário eletrônico) estruturado permitiu coletar dados relevantes das percepções dos servidores distritais que atuam como AGEPs, 97 (noventa e sete) do total de 110 (cento e dez) respondentes totalizaram o percentual de 88,18% participantes, os quais atuam em cerca de 80 (oitenta) órgãos e entidades distritais. Esses dados demonstram uma participação significativa e abordagem metodológica robusta pela superação da amostra mínima de 86 (oitenta e seis) respondentes para a análise e validação dos resultados do presente estudo.

As entrevistas realizadas com os 05 (cinco) gestores estratégicos e responsáveis pelo PEDF, lotados na Subsecretaria de Gestão de Programas e Projetos Estratégicos (SUPPE), da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF), forneceram insights adicionais

sobre a importância da cultura organizacional na adaptação e implementação das novas metodologias. Além disso, a observação participante proporcionou uma compreensão mais profunda dos desafios enfrentados e das tendências emergentes na transição para abordagens mais ágeis de planejamento e gestão estratégica.

- a) **Com base nos instrumentos de pesquisa aplicados e tratados anteriormente, entre os achados, destacam-se os seguintes:**
- b) **No caso do GDF, mesmo havendo rotatividade dos AGEPs, não se observou prejuízos significativos aos resultados desejados para o alcance da estratégia, possivelmente, por serem servidores com mais de 3 anos de atuação (60%), experiência profissional superior a 4 anos (75%) ou por possuírem formação técnica ou acadêmica (83,86%) na temática em estudo;**
- c) **Ao tempo que 86% dos AGEPs declaram preferirem o BSC a outras metodologias, 78% não perceberam mudanças na cultura organizacional e 76% perceberam a diferença, mas preferem outra metodologia que as ágeis (OKR e MWB), certamente, a BSC;**
- d) **84% não perceberam ou desconhecem possíveis conflitos entre as metodologias ágeis (OKR e MWB) e o BSC, inclusive, apenas 12% acreditam no possível desalinhamento ou conflito metodológico pelo BSC adotado no Governo Federal;**
- e) **80% informaram que os resultados foram mantidos, mesmo com a adoção das metodologias ágeis, sendo que apenas 32% perceberam impactos negativos em decorrência da pandemia do Covid-19, entre eles: na execução dos resultados, na efetivação da implementação dos projetos, no alcance dos objetivos estratégicos ou mesmo na geração de valor público;**
- f) **80% das opções marcadas pelos AGEPs consideram que as metodologias ágeis melhoram a comunicação, a qualificação dos servidores, a formação de equipes multidisciplinares e promovem maior agilidade e efetividade nas entregas e resultados desejados, considerando que 78% recomendariam o uso de metodologias ágeis e 84% dos respondentes estão satisfeitos com o uso de metodologias ágeis (OKR e MWB), mesmo preferindo a metodologia do BSC; e,**
- g) **Percebeu-se, ainda, a importância da adoção efetiva de um modelo de gestão, conforme previsto no Decreto nº 37.573/2016, onde são definidas reuniões periódicas e a adoção do sistema GestãoDF e da Rede de Gestão para alinhamento e**

deliberações com a alta gestão para solucionar entraves e articular a execução de projetos transversais e prioritários para o Governo.

Assim, apesar dos esforços empreendidos no presente estudo, alguns limites da pesquisa foram identificados, incluindo a necessidade de uma análise mais aprofundada das causas subjacentes à resistência à mudança, mesmo com uma visível integração entre o BSC e a adaptação adotada nas metodologias ágeis (OKR e MWB) pelo Governo do Distrito Federal (GDF).

Como contribuição significativa, este estudo destaca a importância de promover uma cultura organizacional favorável à inovação e ao aprendizado contínuo, além de ressaltar a necessidade de um modelo de gestão eficaz para subsidiar os projetos estratégicos e os desafios previstos no PEDF, sendo nítida a oportunidade de promover a eficácia e a eficiência na entrega de serviços públicos que buscam alcançar a geração de valor público para melhor atender as demandas da população local.

Por fim, recomenda-se futuras pesquisas para expansão do presente estudo para outros entes federativos dos Poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, em especial, para as Administrações Diretas e Indiretas, para observarem as oportunidades de melhorias e desafios a serem tratados para uma efetiva implementação de metodologias ágeis no setor público, devendo levar em considerações elementos-chaves como a implementação de um modelo de gestão, patrocínio da alta gestão, treinamentos contínuos e envolvimento dos servidores e gestores públicos (top-down e bottom-up) para criar o sentimento de pertencimento à estratégia de Estado.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: informação e documentação - referências - elaboração**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6024: informação e documentação - numeração progressiva das seções de um documento escrito -apresentação**. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027: informação e documentação - sumário - apresentação**. Rio de Janeiro: ABNT, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6028: informação e documentação - resumo - apresentação**. Rio de Janeiro: ABNT, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520: informação e documentação - citações - apresentação**. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 12225: informação e documentação - lombada - apresentação**. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724: informação e documentação - trabalhos acadêmicos - apresentação**. 3. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15287: informação e documentação - projeto de pesquisa - apresentação**. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

BONEZZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Léia de Oliveira. **A Nova Administração Pública: Reflexão sobre o Papel do Servidor Público do Estado do Paraná**. Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2008.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020a]. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 15 mai. 2023.

_____. [IN 24 (2020c)] **Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020**. Brasília, DF: Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. Disponível em: <www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>. Acesso em: 08 mar. 2023.

_____. [Decreto 10.554 (2020b)]. **Decreto nº 10.554, de 26 de novembro de 2020**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10554.htm>. Acesso em: 15 mai. 2023.

_____. [Decreto-Lei 200 (1967)]. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 15 mai. 2023.

_____. [Decreto s/nº (2009)]. **Decreto s/nº, de 17 de março de 2009**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/dnn/dnn11984.htm>. Acesso em: 15 mai. 2023.

_____. [Decreto 5.378 (2005)]. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 15 mai. 2023.

_____. [Decreto 9.094 (2017)]. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm>. Acesso em: 15 mai. 2023.

BRASÍLIA. [Decreto 39.610 (2019a)]. **Decreto nº 39.610, de 1º de janeiro de 2019**. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal. Disponível em: <https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/d7b71f8fb3864fc0aec117bb1e0ea2ca/Decreto_39610_01_01_2019.html>. Acesso em: 13 mar. 2023.

_____. [Decreto 37.573 (2016)]. **Decreto nº 37.573, de 25 de agosto de 2016**. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal. Disponível em: <https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/adb748d9d3b546949211cc6910e43306/Decreto_37573_25_08_2016.html>. Acesso em: 18 mar. 2024.

_____. [Decreto 43.826 (2022)]. **Decreto nº 43.826, de 07 de outubro de 2022**. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal. Disponível em: <https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/c0df8340ea8e4652b0f8c92ba0ced98c/exec_dec_43826_2022.html>. Acesso em: 12 set. 2023.

_____. [Decreto 45.433 (2024)]. **Decreto nº 45.433, de 18 de janeiro de 2024**. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal. Disponível em: <https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/45013fddaf344a669ef278bd07d930f3/Decreto_45433_18_01_2024.html>. Acesso em: 27 jan. 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado Republicado: Democracia e Reforma da Gestão Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

BRITO, Christiane Braga Martins de. **Avaliação da implantação da rede de gestão para resultados na SES-DF, 2021: Estudo de avaliabilidade**. Brasília: FIOCRUZ, 2022.

CAMPOS, Édson Telê. **A Gestão Territorial Urbana no Município de Florianópolis: Uma Abordagem sobre a Expansão Imobiliária e seus Impactos Ambientais**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

COUTINHO, Heitor. **Da estratégia ágil aos resultados**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

FALCÃO-MARTINS, Humberto; MARINI, Caio. **Governança Pública Contemporânea - Uma Tentativa de Dissecação Conceitual**. Revista do TCU. [2014]. 130. ed. Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40>>. Acesso em: 09 abr. 2024.

FREIRE, Rafael. **Capacitação em metodologias ágeis OKR e MWB**. Apresentação do MS *PowerPoint*. Brasília-DF: EloGroup, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIA PRÁTICO: ORIENTAÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO PLURIANUAL 2024-2027 DA SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DO DF. Brasília/DF, 2023. Disponível em: <www.seplad.df.gov.br/wp-content/uploads/2023/03/Guia-Pratico-de-Elaboracao-do-PPA-2024-2027.pdf>. Acesso em: 11 set. 2023.

GUIA TÉCNICO DE GESTÃO ESTRATÉGICA. v. 1.0; Brasília/DF, 2019. v. 1.0/2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia_gestao_estrategica_v1-0.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2023.

GUIMARÃES JR., José Carlos. **Administração Geral para Concursos**. Brasília: GranCursos, 2013.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e Organizações: Compreender a nossa Programação Mental**. Lisboa: Silabo, 2001.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Jan Gert; MINKOV, Michael. **Cultures and Organizations Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**. 3. rd Revised. United States of America, USA: McGraw-Hill, 2010.

JARZABKOWSKI, Paula; KAPLAN, Sarah. **Strategy Tools-In-Use: A Framework for Understanding ‘Technologies of Rationality’ in Practice**. [2015]. Strategic Management Journal, 36, 537-558. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.2270/abstract>>. Acesso em: 20 mai. 2024.

KAPLAN, Robert Steven; NORTON, David Paul. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas**. [2008]. Revista Adm. Pública, v. 42, n. 5, p. 829-874. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500003>>. Acesso em: 21 mai. 2024.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. **História, narrativa e representações da administração pública brasileira**. [2018]. Revista do Serviço Público, 69, p. 31-52. Disponível em: <<https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0.3582>>. Acesso em: 21 mai. 2024.

MAIA, Ana Cláudia Bortolozzi. **Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa: elaboração, aplicação e análise de conteúdo - Manual Didático**. São Paulo: Pedro & João Editores, 2020.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de Gestão Pública Contemporânea. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAIS, Maria Teresa da Costa. **Implementação da metodologia Objectives and Key Results (OKR) em uma empresa júnior**. Caraúbas: UFERSA, 2021.

MUNIZ, Antonio et al. **Jornada OKR na Prática: Unindo práticas e experiências que potencializam resultados**. Rio de Janeiro: Brasport, 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PLANO ESTRATÉGICO DO DISTRITO FEDERAL, DE 2019 A 2060. Brasília/DF, 2019b. Disponível em: <www.gestao.df.gov.br/lancamentopedf/Book_PEDF.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2023.

REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO (RSP). Foz do Iguaçu/PR, 2021-. ISSN: 0034-9240 / E- ISSN: 2357-8017. Disponível em: <<https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.4310>>. Acesso em: 08 mai. 2023.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SCHEIN, Edgar Henry. **Organizational Culture and Leadership**. 3. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.

SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL. **Estratégica da SEPLAG**. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal, 2020. Disponível em: <www.seplad.df.gov.br/estrategia-de-governo-2/>. Acesso em: 05 mai. 2023.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estela Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração e dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.



idp

Bo
pro
cit
ref
Ness
são e

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO