idp

v. 5 n. 1

158

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

WORKING PAPER

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

Vanderly Caiana de Caldas
Felipe Lopes da Cruz

www.idp.edu.br

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

Vanderly Caiana de Caldas[1]
Felipe Lopes da Cruz[2]

[1] Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP – Brasil. E-mail: E-mail: vanderly.caldas@gmail.com. Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/1014057053510284. ORCID: https://orcid.org/0009-0004-9626-7355.
[2] Doutor em Ciências da Informação e Mestre em Ciências da Informação pela Universidade de Brasília - UnB - Brasil. E-mail: felipe.cruz@idp.edu.br e Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/3742058352637351

IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral
Francisco Schertel
Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública
Caio Resende

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação
Paulo Castro
Renan Holtermann
Milton Mendonça
Supervisão e Revisão
Emmanuel Brasil
Débora Dossiatti
Apoio Técnico
Igor Silva
Projeto gráfico e diagramação
Juliana Vasconcelos

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

SUMÁRIO

1. Introdução • 7

2. Referencial Teórico • 8

2.1 Planejamento governamental • 8

2.2 Gestão estratégicas com BSC no setor público • • • • • • • • • • • • • • • • • 9

2.3 Metodológicas ágeis • 11

2.3.1 Objectives and Key Results (OKR) • 12

2.3.2 Must Win Battles (MWB) • 13

3. Metodologia • 15

3.1 Da natureza e abordagem da pesquisa • 15

3.2 Da fundamentação empírica: Dados e instrumentos de coleta • • • • • • 15

4. Resultados e Discussão • 16

4.1 Aplicação do survey • 16

4.2 Aplicação das entrevistas • 19

4.3 Aplicação da observação participante • 23

5. Considerações finais • 25

6. Referências • 27

Resumo:
O Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF), ciclo 2019 a 2060, é marcado como o primeiro plano governamental a incorporar metodologias ágeis 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 outros instrumentos de gestão, assegurando o alinhamento dos desafios de Estado e 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 Objectives and Key Results (OKR) e Must Win Battles (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 39.610/2019.
Palavras-Chave: Metodologias ágeis, OKR, MWB, BSC, PEDF e modelo de gestão.

Abstract:
The Strategic Plan of the Federal District (PEDF), cycle 2019 to 2060, is marked as the first governmental plan to incorporate agile methodologies and consider temporal milestones such as the Multi-Year Plan (PPA) cycle, the 2030 Agenda, the Sustainable Development Goals (SDGs), and the Centenary of Brasília in 2060. This plan is fundamental in supporting the development of other management tools, ensuring alignment with state challenges and is essential for enhancing decision-making by public managers, aiming at optimizing public resources and effectively delivering services to the local population. In this context, the present research proposes an analysis of the perception of public servants regarding the adoption of the agile methodologies Objectives and Key Results (OKR) and Must Win Battles (MWB) by the Government of the Federal District (GDF) between the years 2019 and 2023. The chosen methodology consists of exploratory research with a case study, using the

following data collection instruments: survey, interviews, and participant observation. These methods efficiently and economically captured relevant dimensions for the study, reaching various target audiences in a short period of time. The study results pointed out 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 bodies that are part of the administrative structure of the GDF, instituted by Decree nº. 39.610/2019.
Keywords: Agile methodologies, OKR, MWB, BSC, PEDF and management model.

1. INTRODUÇÃO

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.

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 MWB e 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.

O alinhamento nos instrumentos de gestão, entre eles, Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA), 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.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento governamental

As decisões governamentais ou de governo "(...) não podem ser regidas pelo improviso, 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).

2.2 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) com a sua representação 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 a 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 BSC "(...) 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.

Para adoção do BSC na gestão estratégica, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 207), deve-se haver na implementação da estratégia o 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.

2.3 Metodológicas ágeis

Para 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 o Manifesto para Desenvolvimento de Software Ágil, de 2001, que colaborou no desenvolvimento de *softwares* de formas inovadoras e rápidas (COUTINHO, 2019, p. 81-82).

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 satisfação aos cidadãos, entre as metodologias ágeis adotadas para este fim, encontram-se a *Objectives and Key Results* (OKR) e *Must Win Battles* (MWB) que foram adotadas pelo Governo do Distrito Federal (GDF), desde 2019 até 2023, por meio do Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF).

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 estudo.

2.3.1 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 demostrem 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?

Frisa-se, ainda, a importância da liderança para o sucesso do KR (resultado-chave) 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).

Em relação ao ciclo do OKR, o mesmo se divide em sete partes que seguem a ordem de realizações a serem feitas para a sua adoção. 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 Morais (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).

2.3.2 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.

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:

- **Fazer a diferença**: deve ser impactante em toda a extensão;
- **Ser orientada ao cidadão**: deve atender às necessidades desse principal destinatário dos serviços públicos;
- **Ser específica e tangível**: deve ser mensurável para melhor tomada de decisão; e,
- **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:

- As prioridades são claras para todos?
- As batalhas estão direcionadas à estratégia?
- As batalhas são consideradas importantes para toda a organização?
- Há cooperação entre as áreas no alcance das batalhas?
- 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. 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, fazendo uso de canais formais apropriados para realização das pretensas pesquisas para posterior difusão dos seus dados e informações ao público em geral. 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 a seguir.

3.1 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).

3.2 Da fundamentação empírica: Dados e instrumentos de coleta

O presente estudo coletou dados pelas seguintes evidências abordadas:

- ***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. O público-alvo: Assessores de Gestão Estratégica e de Projetos (AGEPs);
- **Entrevistas**: Participaram 05 gestores públicos das entrevistas, ocupantes de cargos iguais ou superiores e equivalentes ao CNE-06 ou superiores, lotados na SEEC e responsáveis pelo PEDF, entre os anos de 2019 a 2023; e,
- **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 no processo de implementação do PEDF.

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.

4. RESULTADOS 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 e pelo posicionamento dos principais autores citados no presente estudo.

4.1 Aplicação do *survey*

Após realização dos ajustes propostos ou identificados no piloto do *survey*, realizado com 21 servidores distritais escolhidos aleatoriamente, por meio de aplicativo de mensagens, em grupo virtual intitulado: Gestores do DF, no período de 01 a 08/12/2023; aplicou-se a no período de 11 a 31/12/2023, com a disponibilização do *survey* ajustado ao público-alvo que consiste nos 110 Assessores de Gestão Estratégica e de Projetos (AGEPs),

lotados em cerca de 80 órgãos e entidades distritais, por meio do grupo institucional intitulado: GDF - Rede Estratégica.

O cálculo da amostra mínima se fez necessário para se obter resultados que se aproximem da realidade dentro da margem de erro ou segurança definida para os resultados obtidos (GIL, 2002, p. 121), tendo como 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 principais análises e as discussões se encontram a seguir:

Quadro 1: Resultados do sarvey:

Perguntas:	**Resultados:**
1) Quanto tempo atua como Assessor(a) de Gestão Estratégica e de Projetos (AGEP)?	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 ano de atuação como AGEP do GDF.
2) Quanto tempo possui de experiência profissional com planejamento e gestão estratégica?	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 em planejamento e gestão estratégica.
3) Possui alguma formação técnica ou acadêmica na área de planejamento estratégico ou gestão estratégica?	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.
4) Qual o seu papel no contexto do Plano Estratégico do Distrito Federal (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.
5) Possui conhecimento em quais metodologias de planejamento estratégico?	Dos 97 respondentes marcaram 308 opções, em média, 3 escolhas por participante. Das opções escolhidas, 30% (95) foram do BSC; 26% (79) do OKR; 23% (70) do MWB; 12% (37) do PES e apenas 9% (27) declaram possuir conhecimentos em outras metodologias de planejamento estratégico.
6) Qual a sua percepção na adoção das metodologias ágeis do OKR e MWB, adotadas no PEDF?	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 pelo

	GDF.
7) O uso das metodologias ágeis OKR e MWB, na sua opinião e no que se refere a 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 ágeis nos seus órgãos distritais.
8) O uso das metodologias ágeis OKR e MWB, na sua opinião e no que se refere aos resultados alcançados?	Dos 97 respondentes, 80% (77) mantiveram; 11% (11) melhoraram e apenas 9% (9) pioraram os resultados alçados pelo uso das metodologias ágeis pelo GDF.
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.	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.
9.1) Em quais aspectos a pandemia do Covid-19 prejudicou ou comprometeu os resultados desejados no PEDF?	Dos 31 que responderam na questão anterior que haviam percebido possíveis prejuízos em decorrência do Covid-19 com a marcação de 62 opções, em média, 2 escolhas por participante, registra-se que 34% (21) afirmam que perceberam possíveis prejuízos 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.
10) Na sua opinião, qual a melhor metodologia de planejamento estratégico adotada pelo GDF?	Dos 97 respondentes, 86% (83) selecionaram o BSC, 9% (9) as metodologias ágeis, 5% (5) a PES e nenhum participante marcou outra(s).
11) 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 BSC em PEI anteriores?	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).

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?	Dos 97 respondentes, 8% (8) declaram que gerou alinhamento e aprimoramento; 12% (11) que promoveu o desalinhamento e conflitos; 34% (33) são indiferentes e a maioria, cerca de 46% (45) não souberam responder como o uso das metodologias ágeis se relaciona com o BSC do Governo Federal.
13) Em relação as metodologias ágeis do OKR e MWB, selecione os pontos que considera positivos na sua adoção.	Dos 97 respondentes, em média 3 escolhas, registra-se que 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 outro(s) pontos positivos.
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)	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.
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)	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.
16) Opiniões, sugestões ou comentários relativos ao tema que não foram tratados na pesquisa.	Dos 97 respondentes apenas 06 fizeram comentários, que após a conclusão dos devidos ajustes, foram sanadas as lacunas de conhecimento por intermédio das entrevistas realizadas.

4.2 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 coma 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:

Quadro 2: Resultados das entrevistas:

Perguntas:	**Resultados:**
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.	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 desde 2018, ou seja, em média, os entrevistados atuam a mais de 11 anos com a temática em estudo.
2) Quais metodologias possui familiaridade? Já conhecia as metodologias ágeis do OKR e do MWB, antes de 2019?	Ao comparar o conhecimento dos entrevistados em relação às metodologias de planejamento estratégico, observa-se que possuem familiaridade com a BSC. Apenas o(a) Entrevistado(a) 2 alega ter conhecido a OKR antes de 2019, sendo os demais apenas quando passaram a atuar com as metodologias do OKR e MWB na construção ou implementação do PEDF.
3) Possui alguma formação técnica ou acadêmica na área de planejamento estratégico ou gestão estratégica?	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.
4) Qual o seu papel e o da sua unidade no PEDF?	Ao comparar o papel dos entrevistados e da unidade responsável pelo PEDF, no caso à SUPPE da SEEC/DF, observa-se que possuem os papéis institucionais de coordenar, formular, revisar, monitorar e avaliar os desafios do PEDF dentro dos seus respectivos eixos.
Parte 2:	
5) Qual a sua percepção em relação à adoção das metodologias ágeis no PEDF? Percebeu melhorias ou avanços? Poderia falar a respeito?	Ao comparar a percepção em relação à adoção das metodologias ágeis no PEDF, destacam-se: a) Resistência cultural ou receio ao novo; b) necessidade de treinamentos e do patrocínio; 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 usuais na TIC; 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 que fazem uso do BSC.

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?	Ao comparar os desafios e como superá-los para a implementação de metodologias ágeis no setor público, destacam-se a importância do patrocínio e da adesão da alta cúpula, adoção de um modelo de gestão, cultura ou maturidade institucional, capacitações e constância nas lideranças definidas.
7) Sobre a Rede de Gestão, como funcional? Quais são os canais de comunicação?	Ao comparar o entendimento dos entrevistados em relação ao funcionamento e canais de comunicação da Rede de Gestão, conclui-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.
Parte 3:	
8) Na sua percepção, considera que as metodologias ágeis (OKR e MWB) foram totalmente implementadas no GDF? Houve patrocínio da alta gestão?	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 parcialmente e não totalmente e, ainda, que houve patrocínio da alta gestão mais evidenciado no início do processo de planejamento estratégico.
9) Em relação aos dirigentes, foram qualificados e engajados com os desafios do PEDF? Houve um processo de sensibilização? Como aconteceu?	Como forma de sanar ou mitigar os apontamentos feitos 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 entrevistados destacam possível queda durante a execução ou não identificaram qualquer problema ou dificuldades pelos dirigentes e equipes técnicas; b) Na utilização de recursos e insumos, observa-se o apoio da EGOV e consultoria e da utilização de materiais coletados durante a transição de governo, projetos em andamento e estudos específicos utilizados na elaboração do PEDF; c) No que se refere ao processo de revisão e validação, destacou-se a importância da validação pelos dirigentes e da revisão contínua do documento, bem como na participação das equipes técnicas e dirigentes em oficinas e reuniões; e, d) Em relação à continuidade do engajamento, apontou-se a redução no ritmo durante a execução do PEDF e uma possível redução ao longo do tempo.
10) Como acontecem as reuniões entre os titulares e o Governador para priorização dos projetos transversais? Existe alguma periodicidade?	Como forma de sanar ou mitigar os apontamentos feitos pelos AGEPs na Questão 16 do *survey*, observa-se nas entrevistas a importância da estrutura de governança, da gestão por resultados e de comunicação entre as autoridades distritais para tratarem dos desafios transversais previstos no PEDF.
11) Alguns AGEPs sentiram falta de uma efetiva avaliação dos resultados, das RAE, da RA e dos eventos de premiação	Como forma de sanar ou mitigar os apontamentos na Questão 16 do *survey*, observa-se que a interrupção das reuniões setoriais e de avaliação da estratégia podem ter afetado na ausência de

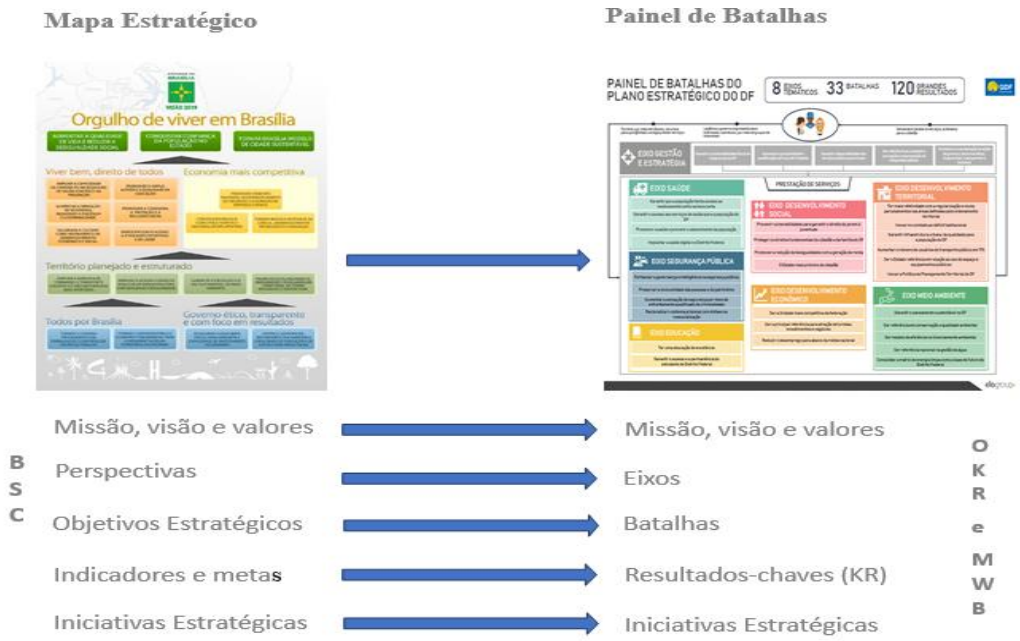
dos destaques. Poderia comentar?	premiação e aumentou a dependência de esforços internos para obter informações necessárias para acelerarem ou resolverem entraves e na promoção de uma atuação mais efetiva nos desafios previstos no PEDF.
12) Na pesquisa do *survey*, na sua percepção, por que cerca de 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?	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 as lacunas de conhecimento apresentadas no *survey* na Questão 6, destacam-se: a) No que se refere à possíveis resistências na adoção das metodologias ágeis, encontram-se as seguintes: uso de linguagem belicista pela MWB ao utilizar o termo batalhas, pode ter sido uma barreira; dificuldade de adaptação da cultura institucional às novas metodologias voltadas a prazos mais imediatistas em detrimento aos procedimentos legais; insuficiência de capacitações continuadas ou mesmo de conhecimento as novas metodologias; ausência das reuniões periódicas para tratar da estratégia e sanar possíveis entraves e preferência pelo 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*) e patrocínio da alta gestão em todas as fases.
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?	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* pela Questão 8, os entrevistados acreditam que os resultados se mantiveram pela execução dos projetos e ações estratégicas serem consistentes e independente da metodologia pelo engajamento dos envolvidos e na qualidade da gestão e do patrocínio.
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?	Ao comparar a percepção dos entrevistados quanto à afirmação da maior parte dos AGEPs que a metodologia do BSC seria a melhor adotada pelo GDF, como pode ser observado no *survey* pela Questão 10, destacam-se a familiaridade e experiências anteriores, adaptabilidade ao setor público, facilidade de comunicação institucional, resolução de entraves e agilidade, *feedback* participativos e atuação mais efetiva nas fases preparatórias.

15) Gostaria de fazer uma mensagem final?	Nessa questão, observa-se que alguns entrevistados apenas agradeceram a oportunidade de participarem pela relevância do estudo e outros destacaram a importância do engajamento das equipes, do patrocínio, do treinamento e da cultura organizacional como fatores de sucesso para a implementação de qualquer metodologia.

4.3 Aplicação da observação participante

O autor e pesquisador do presente estudo pode ser classificado como observador participante, pois pertence ao quadro de servidores efetivos da SEEC, desde 2009, e atuou, em 2019 e 2020, no processo de elaboração e implementação das metodologias ágeis adotadas no PEDF, ciclo 2019 a 2060. Essa ferramenta, em complemento aos dados levantados nos *surveys* e nas entrevistas, possui relevância cientifica e acadêmica e buscou mitigar algumas lacunas de conhecimento, entre elas, a adaptação realizada nas metodologias ágeis OKR e MWB que promoveram adequação dos planejamentos estratégicos construídos com base da metodologia do BSC, conforme a seguir:

Figura 1: Comparação entre as metodologias BSC e Ágeis (OKR e MWB)



Fonte: Elaborada pelo autor, 2024.

Pela Figura 1, observa-se que a representação 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 AGEPs destaca-se a adoção na época do BSC do Decreto nº 37.573, de 25 de agosto de 2016, que instituiu o Modelo de Gestão para Resultados do Distrito Federal, o Sistema GestãoDF, o Selo Projeto Prioritário, normatiza a Rede de Gestão, entre outros. Observa-se que essa situação não foi evidenciada na implementação das metodologias ágeis pelo GDF, sendo um fator relevante a ser considerado no futuro para adoção de qualquer metodologia de planejamento estratégico.

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 adaptado para a implementação das metodologias ágeis pelo GDF para melhor receptividade dos atores envolvidos. Ainda entre outros fatores a serem considerados, destacam-se o papel da alta liderança no patrocínio, bem como os treinamentos contínuos, envolvimento dos servidores (*top-down e bottom-up*) para criação do sentimento de pertencimento e a mudança cultural.

Frise-se que, no final de 2023, o GDF lançou uma nova edição do PEDF, ciclo 2019 a 2060, e, nessa edição a metodologia definida foi a do 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, entre elas, a exclusão 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. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação de metodologias ágeis no 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 OKR e MWB, bem como sua integração com a metodologia BSC comumente adotas nos planejamentos estratégicos institucionais do GDF e do Governo Federal.

Frisa-se que o presente estudo alcançou seus objetivos, por meio dos instrumentos de pesquisa adotados, tais sejam: *survey*, entrevistas e observação participante para sanar ou mitigar possíveis lacunas de conhecimento, cujo resultado validou o retorno da metodologia BSC, a partir de 2024, no PEDF, ciclo 2019 a 2060 - 2ª edição, na busca de retornar o Modelo de Gestão do DF, instituído pelo Decreto nº 37.573/2016.

Com base nos instrumentos de pesquisa aplicados e tratados anteriormente, entre os achados, destacam-se os seguintes:

- No caso do GDF, mesmo havendo rotatividade dos AGEPs, não se observou prejuízos significativos aos resultados desejados para o alcance da estratégica, 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;
- 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;
- 84% não perceberam ou desconhecem possíveis conflitos entre as metodologias ágeis e o BSC, apenas 12% acreditam no possível desalinhamento ou conflito pelo BSC do Governo Federal;
- 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;
- 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,

- 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 doação 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 pelo 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 efetividade na entrega de serviços 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 observarem as oportunidades de melhorias e desafios a serem tratados para uma efetiva implementação de metodologias ágeis no setor público, devendo levar em consideração elementos chaves como a implementação de um modelo gestão, patrocínio da alta gestão, treinamentos contínuo e envolvimento dos servidores (*top-down* e *bottom-up*) para criar o sentimento de pertencimento à estratégia do Estado.

6. REFERÊNCIAS

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

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

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.

JARZABKOWSKI, Paula e 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 S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

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

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

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.

ROSA, Marcos Roque da e PEREIRA, Eliane Nascimento. **Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil**. Foz do Iguaçu/PR: Revista do Serviço Público (RSP). [2021]. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.4310>. Acesso em: 08 mai. 2023.

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

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

/sejaidp
(61) 3535-6565
idp.edu.br