

Utilização do método OKR com aplicação de elementos ágeis no controle de um portfólio afetado pela pandemia do Coronavírus (Covid-19)

Applying OKR method joined with agile elements in a portfolio control affected by pandemic of Coronavirus (Covid-19)

DOI:10.34117/bjdv9n3-133

Recebimento dos originais: 17/02/2023

Aceitação para publicação: 15/03/2023

Felipe Moraes Borges

Especialista em Gerenciamento de Projetos

Instituição: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Endereço: R. do Rosário, 1081, Angola, Betim - MG, CEP: 32604-115

E-mail: felipemb.bio@gmail.com

Jaqueline Silva Melo

Doutoranda em Administração

Instituição: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Endereço: R. do Rosário, 1081, Angola, Betim - MG, CEP: 32604-115

E-mail: jsm@pucminas.br

RESUMO

O cenário desafiador do momento atual tem requerido das organizações e empresas uma alta capacidade de resiliência e adaptação frente às diversas circunstâncias impressas por um modelo dos negócios cada vez mais adaptativo. Particularmente no início desse ano, uma pandemia causada por um coronavírus afetou consideravelmente a economia mundial e as relações comerciais e humanas. Projetos que apresentam uma relação mais íntima com as partes interessadas, considera-se aqui o contato, propriamente dito, foram significativamente comprometidos e necessitaram de estratégias inovadoras para manutenção de seu desempenho. Desta forma o método OKR em associação aos métodos de gerenciamento ágil de projetos despontam como alternativas promissoras para superação de desafios diversos. Esse trabalho se propôs a apresentar os resultados obtidos com a utilização desses métodos e ferramentas em um contexto de projetos nativamente preditivos na forma de um estudo de caso. Pode-se concluir com a experimentação dessa aplicação que parte dos resultados-chave definidos pelo time do projeto foram alcançados, e que esses se configuram mais relevantes para a organização executora do que para o cliente final. Percebe-se que mesmo tendo uma aplicação expressa e em um contexto completamente desfavorável, essa combinação revelou-se interessante para engajar times de projeto em cenários desafiadores como o ocasionado pela pandemia de COVID-19, favorecendo, a manutenção dos projetos e seus resultados.

Palavras-chave: objective and keys results (OKRS), métodos ágeis, gerenciamento de projetos, gerenciamento de portfólio.

ABSTRACT

The challenging scenario of the current moment has required organizations and companies to have a high capacity for resilience and adaptation in the face of the different

circumstances created by an increasingly adaptive business model. Particularly at the beginning of this year, a pandemic caused by a coronavirus considerably affected the world economy and commercial and human relations. Projects that present a more intimate relationship with the interested parties, considered here as the contact itself, were significantly compromised and required innovative strategies to maintain their performance. In this way, the OKR method joined with agile project management methods emerge as promising alternatives for overcoming various challenges. Present work proposed to present the results obtained with the use of these methods and tools in a context of natively predictive projects in the form of a case study. It can be concluded from experimenting with this application that part of the key results defined by the project team were achieved, and that these are more relevant for the executing organization than for the final customer. It is noticed that even with an express application and in a completely unfavorable context, this combination proved to be interesting to engage project teams in challenging scenarios such as the one caused by the COVID-19 pandemic, favoring the maintenance of projects and their results.

Keywords: objective and keys results (OKRS), agile methods, project management, portfolio management.

1 INTRODUÇÃO

O cenário desafiador do momento atual tem requerido das organizações e empresas uma alta capacidade de resiliência e adaptação frente às diversas circunstâncias impressas por um modelo dos negócios cada vez mais adaptativo. Um conceito amplamente utilizado que caracteriza bem esse cenário é o VUCA - que significa, em inglês, (Volatility), (Uncertainty), (Complexity) e (Ambiguity). Esse conceito define bem como a atual conjuntura tem sugerido a atuação das organizações e seu posicionamento no mercado que é cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo exigindo uma considerável capacidade de enfrentamento do novo normal e de reinvenção todo instante para sobreviver.

Não diferentemente das organizações, esse conceito também acomete as pessoas que às constituem incidindo diretamente nos modos de trabalho, na performance e na atuação estratégica, dentro e fora das corporações, com elevados níveis de exigência por melhores resultados e pelo desenvolvimento de novas competências.

Considerando essa perspectiva, torna-se necessário cada vez mais melhorar a performance e a obtenção destes melhores resultados sendo, portanto, necessário engajar as pessoas que colaboram para isso nas organizações. Associando tal perspectiva ao desempenho pessoal, algumas estratégias de engajamento acerca de objetivos e resultados-chave vêm sendo amplamente empregadas nas organizações, como a Google, LinkedIn, Spotify e o Airbnb por exemplo (CASTRO, S/D).

Trata-se de um método composto por um sistema mensurável de objetivos e metas atrativas para os colaboradores e, por conseguinte, para a organização. Esse método é chamado de OKR (*Objective and Keys Results*) e é considerado um método emergente e eficaz no contexto das organizações, com ampla expansão nos mais diversos segmentos e dimensões empresariais (NIVEN & LAMORTE, 2016; CASTRO, S/D). Essa é uma ferramenta importante para a medição de desempenho dos profissionais nas instituições (ZHOU & HE, 2018; CINTRA, 2019).

A finalidade do OKR é criar um alinhamento na organização de modo que objetivos ambiciosos e resultados-chaves mensuráveis sejam estabelecidos e visíveis para os seus diversos níveis, conferindo-lhes a oportunidade de participar, colegiadamente, na construção deles, estabelecendo metas tangíveis para os times de trabalho. O OKR, como propriamente dito, deve ser composto por um objetivo qualitativo relacionados a resultados-chaves quantitativos, que são definidos por meio desse objetivo e representam critérios de sucesso progressivos para o seu alcance (CINTRA, 2019; MACIEL & ARCOVERDE, S/D).

O método é considerado ágil (agilidade organizacional) por apresentar uma abordagem dinâmica constituída por ciclos incrementais e iterativos que priorizam a entrega de valor e a melhoria contínua. Ressalta-se que OKR não é uma metodologia de gerenciamento de projetos. Adicionalmente, dada essas características, o método se associa com grande aderência aos fundamentos ágeis de gerenciamento de projetos pela facilidade na sua aplicação. Cintra (2019) e Castro e colaboradores (2019), sugerem que os principais benefícios do OKR perpassam pela agilidade, alinhamento, cooperação multifuncional, tempo reduzido para definição de metas, comunicação com transparência, engajamento dos colaboradores, autonomia, responsabilidade, foco, disciplina e metas ambiciosas.

Esse arcabouço de características o coloca, por vezes, como ferramenta, à luz dos estudos sobre gerenciamento ágil de projetos, sendo uma maneira inspiradora e eficaz de potencialização dos resultados estratégicos em uma organização.

O objetivo desse artigo é apresentar um estudo de caso, contendo os resultados da aplicação do método OKR, associado ao framework Scrum, no contexto do gerenciamento de um complexo contrato (portfólio) constituído de macroprogramas socioambientais de abordagem nativa completamente preditiva, que necessitou experimentar ferramentas e técnicas ágeis com objetivo de manter o satisfatório desempenho de uma empresa frente uma situação de crise.

2 ESTUDO DE CASO

2.1 CONTEXTO

2.1.1 Estrutura do Gerenciamento de Projetos

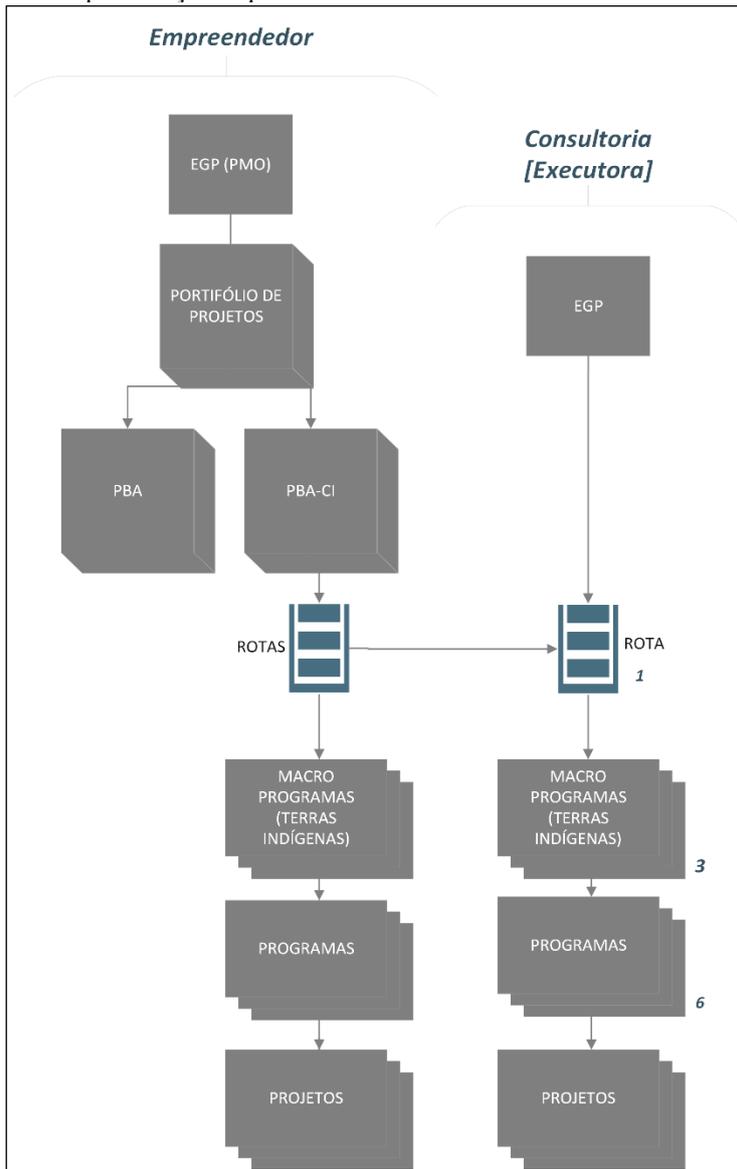
O projeto objeto dessa pesquisa caracteriza-se por ter como escopo, o desenvolvimento do Plano Básico Ambiental de Componente Indígena (PBA-CI) no âmbito do licenciamento ambiental de um grande empreendimento hidrelétrico localizado no sul do estado do Pará, norte do Brasil. Este plano tem como objetivo oferecer soluções responsivas, compensatórias e mitigadoras frente aos impactos ambientais que acometeram as comunidades e terras indígenas na área de influência deste empreendimento.

Inicialmente, o PBA-CI tem duração estimada de 35 anos conforme documentos apensados no processo de licenciamento ambiental (02001.001848/2006-75; BRASIL, 2020) e contempla 4 Rotas Indígenas com 10 Programas que são subdivididos em 27 Projetos. A estratégia adotada pelo empreendedor, que é responsável por implementar, desenvolver e executar as ações previstas nesses projetos, foi a contratação de empresas executoras por rota indígena cada uma delas contendo um determinado número aleatório de aldeias (AIs) ou Terras Indígenas (TIs). Essa configuração tem por objetivo facilitar a gestão do portfólio de contratos, programas e projetos, que compõem o PBA-CI, pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) desse empreendedor do setor hidrelétrico.

Desta feita, o empreendedor, exige, então, que as executoras do PBA-CI, empresas de consultoria ambiental, detenham um mínimo de maturidade em gerenciamento de projetos para poder harmonizar suas interrelações e conferir a todo o PBA-CI – considerado de grande porte - fluidez na sua execução, monitoramento e controle. A executora tratada em todo esse artigo, refere-se a uma empresa de consultoria ambiental de pequeno porte (< 100 empregados) que detém apenas uma rota indígena com três macroprogramas¹ (Terras Indígenas), cada um com seis programas. A figura 1 a seguir apresenta uma síntese da estrutura operacional desse contexto.

¹ De modo a nivelar os conceitos, entende-se por macroprograma como sendo um conjunto de programas que assim nomeado para fidelizar a nomenclatura com os termos utilizados no contexto do contrato do projeto. Macroprograma pode ser bem definido, tecnicamente, como **subportfólio**.

Figura 1 – Representação esquemática da estrutura do Gerenciamento de Projetos



Fonte: Autor (2020). As quantidades estão representadas ao lado de cada entidade.

É oportuno destacar que o presente trabalho não faz questionamentos, críticas ou análises referentes ao PBA-CI e ao processo de licenciamento ambiental, restringindo-se a discussão sobre o emprego do método OKR associados a elementos do gerenciamento ágil de projetos no contexto de um portfólio com três macroprogramas composto por projetos nativamente preditivos.

2.1.2 Cenário e Motivação para o Desenvolvimento do Estudo

No início do ano de 2020, todo o mundo foi acometido por uma das maiores crises econômicas da história moderna fomentada por uma pandemia causada por um vírus

denominado SARS-Cov2 causador da doença conhecida como COVID-19 (BRASIL, 2020).

Esse fato afetou diversos segmentos econômicos e em se tratando do presente estudo, uma empresa que executa atividades em projetos que estabelecem contato direto com comunidades indígenas. Com o evento, a FUNAI – Fundação Nacional do Índio -, por meio da Portaria nº 419/PRES, de 17 de março de 2020, proibiu expressamente o contato com essas comunidades. Por conseguinte, no âmbito do presente contexto, houve uma limitação considerável da atuação da empresa no desenvolvimento de suas atividades-fim, que contemplam incursões a campo e contato direto com indígenas. Aspectos contratuais condicionam os faturamentos mensais à apresentação de relatórios contendo evidências das atividades desenvolvidas junto aos indígenas, que, portanto, se encontraram suspensas.

Nesse momento, foi necessária a intervenção do gerente de projetos para analisar e desenvolver um plano de contingência que permitisse a continuidade da execução do contrato e seus projetos associados sem considerar aquelas atividades que necessitassem da incursão a campo e contato com indígenas.

Em uma breve análise ao escopo dos projetos identificou-se que algumas das atividades consistiam na confecção de produtos exclusivamente desenvolvidos no ambiente de escritório e, portanto, foi desenvolvido um plano de contingência para a continuidade dos projetos minimizando os prejuízos e impactos ocasionados pela suspensão das atividades de campo. Esse plano teve como propósito assegurar um faturamento mínimo no mês de maio de 2020, contemplando tais atividades na forma de um Relatório Técnico que colecionava evidência dos produtos desenvolvidos no período. Conseguir esse faturamento mínimo era uma das prioridades do plano de contingência e da forma de atuação da organização, que a partir de então, direcionou seus esforços para o atingimento dessa meta. O plano de contingência contou com o emprego de elementos ágeis em um ambiente de contexto preditivo e tinha como objetivo assegurar o satisfatório desempenho físico-financeiro dos projetos que compõem os programas objeto de um contrato.

2.2 METODOLOGIA

O caso é a utilização do método de OKR em uma atuação providencial e temporária para execução e controle de projetos de um contrato nativamente preditivo, que sofreu uma ajustes no seu modelo de gestão para continuar mantendo o desempenho

esperado no momento de enfrentamento à uma crise de grande gravidade humanitária global.

Diante do cenário de paralisação das atividades-fim da empresa, em função das questões de emergência sanitária discorridas no capítulo anterior, tornou-se necessário adotar uma estratégia de atuação para atravessar esse período ocasionado por uma pandemia. Assim, uma profunda investigação no cronograma dos três macroprogramas que compunham o portfólio previsto no contrato, foi realizada com o objetivo de definir a prioridade das ações a serem desenvolvidas.

A metodologia utilizada naquele momento perpassou pela associação entre o gerenciamento ágil de projetos com aplicação do framework Scrum, considerando suas ferramentas e técnicas; e o emprego da utilização do método OKR, onde se objetivou o engajamento das partes interessadas e o alcance dos resultados-chave e, por conseguinte, o objetivo estratégico, determinado pelo gerente de projeto juntamente com o time considerando partes dos três macroprogramas que compunham o portfólio deste contrato da organização.

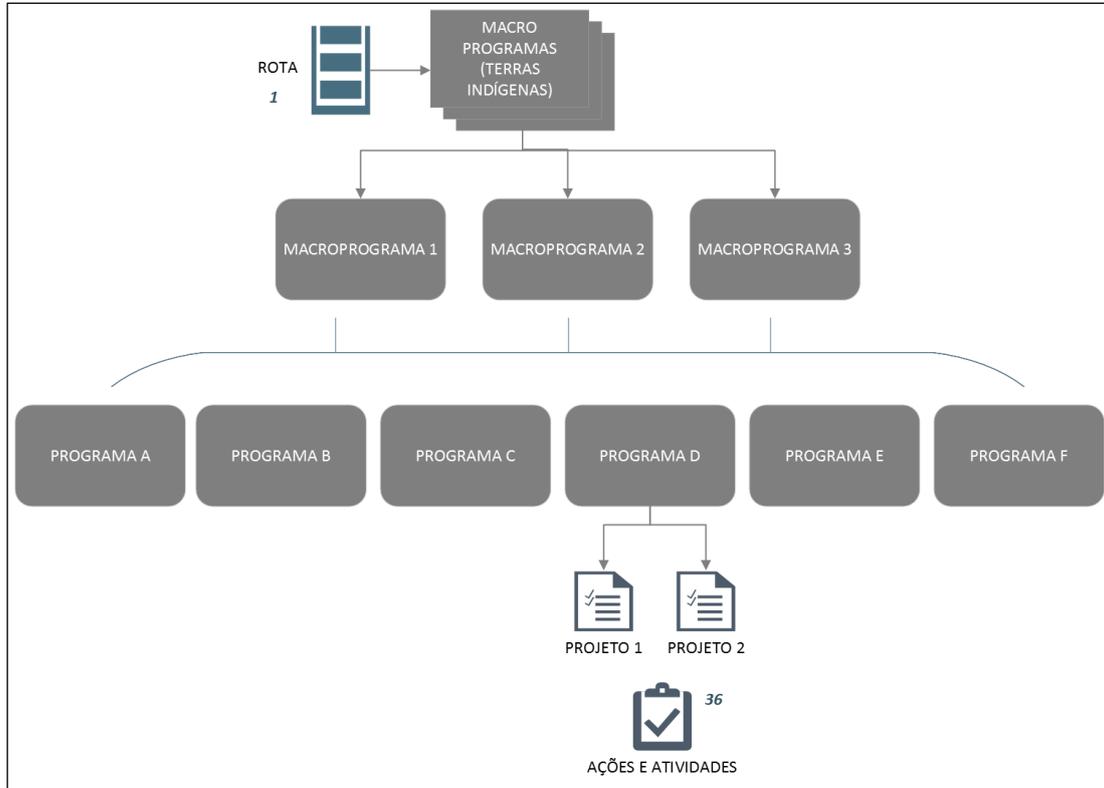
A partir de uma análise preliminar, concluiu-se, que dentro das atividades previstas existiam algumas que se restringiam ao desenvolvimento de produtos em escritório sem que houvesse qualquer contato com os indígenas, salvaguardando-os, dessa forma, do contágio pelo novo coronavírus, causador da COVID-19.

Após essa análise preliminar, verificou-se que a totalidade das ações que poderiam ser desenvolvidas no ambiente de escritório restringiam-se a um programa comum entre as três TIs (macroprogramas; *ver figura 1, pág. 3*) e eram factíveis de serem consolidadas em um produto na forma de relatório no fim do mês, assegurando, por vez, o faturamento priorizado no plano de contingência.

Concluindo a análise, interpretou-se os cronogramas dos três macroprogramas e com aplicação de um filtro selecionando as atividades que se configuravam como sendo de escritório construiu-se um cronograma especial de atendimento para compor o plano de contingência e ser atacado. Esse cronograma continha, em apenas em um único arquivo, as atividades do programa D de todos os macroprogramas que pudessem ser executadas no período de validade do plano de contingência, estabelecido entre 5 e 29 de abril de 2020. Os demais Programas A, B, C, E e F não apresentaram atividades e produtos que pudessem ser desenvolvidos no período. A figuras 2, 3 e 4, a seguir apresentam: a estrutura adotada no plano de contingência, o cronograma e o plano

propriamente ditos, respectivamente. Todos os documentos encontram-se no repositório de documentos do projeto.

Figura 2 – Definição das Atividades e Estrutura do Plano de Contingência



Fonte: O autor

Figura 3 – Linha de Base do Cronograma de Execução do Plano de Contingência

Id	Modo da Tarefa	EDT	Nome da Tarefa	Duração	% concluída	Início	Término	Sprint	S	S	05/Abr/20
0		0	Macroprogramas	16 dias	59%	Dom 05/04/20	Qua 29/04/20	Nenhum Sprint			
1	✓	1	1 Início do Projeto	1 dia	100%	Dom 05/04/20	Dom 05/04/20	Nenhum Sprint			
2	✓	2	2 Definição da Visão	0,25 dias	100%	Seg 06/04/20	Seg 06/04/20	Nenhum Sprint			
3	✓	2.1	2.1 Elaborar a visão	2 hrs	100%	Seg 06/04/20	Seg 06/04/20	Nenhum Sprint			
4	✓	2.2	2.2 Revisar a visão	2 hrs	100%	Seg 06/04/20	Seg 06/04/20	Nenhum Sprint			
5	✓	2.3	2.3 Aprovar a visão	2 hrs	100%	Seg 06/04/20	Seg 06/04/20	Nenhum Sprint			
6	✓	2.4	2.4 Definir a estratégia de produtos	2 hrs	100%	Seg 06/04/20	Seg 06/04/20	Nenhum Sprint			
7	✓	3	3 Configuração do Projeto	0,25 dias	100%	Ter 07/04/20	Ter 07/04/20	Nenhum Sprint			
8	✓	3.1	3.1 Definir os processos	2 hrs	100%	Ter 07/04/20	Ter 07/04/20	Nenhum Sprint			
9	✓	3.2	3.2 Configurar ambiente de trabalho	2 hrs	100%	Ter 07/04/20	Ter 07/04/20	Nenhum Sprint			
10	✓	3.3	3.3 Determinar a velocidade das Sprints	1 hr	100%	Ter 07/04/20	Ter 07/04/20	Nenhum Sprint			
11	✓	3.4	3.4 Determinar a quantidade de Releases	1 hr	100%	Ter 07/04/20	Ter 07/04/20	Nenhum Sprint			
12	✓	4	4 Estabelecimento dos OKRs	0,13 dias	100%	Ter 07/04/20	Ter 07/04/20	Nenhum Sprint			
13	✓	4.1	4.1 Definição dos indicadores	1 hr	100%	Ter 07/04/20	Ter 07/04/20	Nenhum Sprint			
14	✓	4.2	4.2 Definição dos OKRs	1 hr	100%	Ter 07/04/20	Ter 07/04/20	Nenhum Sprint			
15		5	5 Backlog do Produto	14 dias	58%	Qua 08/04/20	Qua 29/04/20	Nenhum Sprint			
16		5.1	5.1 PROGRAMA D (Macroprograma 1)	14 dias	29%	Qua 08/04/20	Qua 29/04/20	Nenhum Sprint			
56		5.2	5.2 PROGRAMA D (Macroprograma 2)	14 dias	86%	Qua 08/04/20	Qua 29/04/20	Nenhum Sprint			
99		5.3	5.3 PROGRAMA D (Macroprograma 3)	14 dias	64%	Qua 08/04/20	Qua 29/04/20	Nenhum Sprint			

Tarefa		Tarefa Manual		Data limite	
Divisão		Somente duração		Atrasada	
Marco		Acúmulo de Resumo Manual		Linha de Base	
Resumo		Resumo Manual		Marco de Linha de Base	
Resumo do projeto		Somente início		Resumo da Linha de Base	
Tarefa Inativa		Somente término		Andamento	
Marco Inativo		Tarefas externas		Progresso manual	
Resumo Inativo		Marco externo			

Página 1

Fonte: O autor

Figura 4 – Documentação do Projeto: Plano de Contingência

<p>PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO</p> <p>Plano Básico Ambiental de Componente Indígena</p> <p>Contrato Plano de Contingência - COVID-19 Emprego de Abordagem Ágil Scrum + OKRs</p>	<p>SUMÁRIO</p> <table border="0"> <tr><td>1. APRESENTAÇÃO</td><td>3</td></tr> <tr><td>2. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO</td><td>3</td></tr> <tr><td>2.1. CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS</td><td>3</td></tr> <tr><td>2.2. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES</td><td>4</td></tr> <tr><td>2.3. CRITÉRIOS DE APROVAÇÃO</td><td>4</td></tr> <tr><td>2.4. APRESENTAÇÃO DO PROJETO</td><td>5</td></tr> <tr><td>2.5. JUSTIFICATIVA</td><td>5</td></tr> <tr><td>2.6. PRINCIPAIS PARTES INTERESSADAS</td><td>5</td></tr> <tr><td>2.7. DESCRIÇÃO DO PROJETO</td><td>6</td></tr> <tr><td>2.7.1. PRODUTO DO PROJETO</td><td>6</td></tr> <tr><td>2.7.2. RESUMO DO CRONOGRAMA DE MARCOS DO PROJETO</td><td>6</td></tr> <tr><td>2.7.3. RISCO GERAL DO PROJETO</td><td>6</td></tr> <tr><td>2.8. RECURSOS FINANCEIROS INICIALMENTE PRÉ-APROVADOS</td><td>6</td></tr> <tr><td>2.9. PREMISAS INICIAIS DO PROJETO</td><td>6</td></tr> <tr><td>2.9.1. PREMISAS INICIAIS</td><td>6</td></tr> <tr><td>2.9.2. RESTRIÇÕES INICIAIS</td><td>6</td></tr> <tr><td>2.10. CONTROLE E GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES DO PROJETO</td><td>6</td></tr> <tr><td>2.11. GERENTE DO PROJETO</td><td>7</td></tr> <tr><td>2.12. PATROCINADOR</td><td>7</td></tr> <tr><td>3. METODOLOGIA – ABORDAGEM ÁGIL</td><td>7</td></tr> <tr><td>3.1. USER STORIES</td><td>7</td></tr> <tr><td>3.2. BACKLOG DO PRODUTO</td><td>7</td></tr> <tr><td>3.3. SPRINTS</td><td>7</td></tr> <tr><td>4. OKRS</td><td>7</td></tr> </table>	1. APRESENTAÇÃO	3	2. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	3	2.1. CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS	3	2.2. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	4	2.3. CRITÉRIOS DE APROVAÇÃO	4	2.4. APRESENTAÇÃO DO PROJETO	5	2.5. JUSTIFICATIVA	5	2.6. PRINCIPAIS PARTES INTERESSADAS	5	2.7. DESCRIÇÃO DO PROJETO	6	2.7.1. PRODUTO DO PROJETO	6	2.7.2. RESUMO DO CRONOGRAMA DE MARCOS DO PROJETO	6	2.7.3. RISCO GERAL DO PROJETO	6	2.8. RECURSOS FINANCEIROS INICIALMENTE PRÉ-APROVADOS	6	2.9. PREMISAS INICIAIS DO PROJETO	6	2.9.1. PREMISAS INICIAIS	6	2.9.2. RESTRIÇÕES INICIAIS	6	2.10. CONTROLE E GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES DO PROJETO	6	2.11. GERENTE DO PROJETO	7	2.12. PATROCINADOR	7	3. METODOLOGIA – ABORDAGEM ÁGIL	7	3.1. USER STORIES	7	3.2. BACKLOG DO PRODUTO	7	3.3. SPRINTS	7	4. OKRS	7
1. APRESENTAÇÃO	3																																																
2. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO	3																																																
2.1. CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS	3																																																
2.2. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES	4																																																
2.3. CRITÉRIOS DE APROVAÇÃO	4																																																
2.4. APRESENTAÇÃO DO PROJETO	5																																																
2.5. JUSTIFICATIVA	5																																																
2.6. PRINCIPAIS PARTES INTERESSADAS	5																																																
2.7. DESCRIÇÃO DO PROJETO	6																																																
2.7.1. PRODUTO DO PROJETO	6																																																
2.7.2. RESUMO DO CRONOGRAMA DE MARCOS DO PROJETO	6																																																
2.7.3. RISCO GERAL DO PROJETO	6																																																
2.8. RECURSOS FINANCEIROS INICIALMENTE PRÉ-APROVADOS	6																																																
2.9. PREMISAS INICIAIS DO PROJETO	6																																																
2.9.1. PREMISAS INICIAIS	6																																																
2.9.2. RESTRIÇÕES INICIAIS	6																																																
2.10. CONTROLE E GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES DO PROJETO	6																																																
2.11. GERENTE DO PROJETO	7																																																
2.12. PATROCINADOR	7																																																
3. METODOLOGIA – ABORDAGEM ÁGIL	7																																																
3.1. USER STORIES	7																																																
3.2. BACKLOG DO PRODUTO	7																																																
3.3. SPRINTS	7																																																
4. OKRS	7																																																

Fonte: O Autor

Definidas as ações que precisariam ser executadas no período, determinou-se a metodologia de gerenciamento de projetos que seria empregada para alcance dos resultados desse “mini-projeto” que contemplou 36 atividades dos Programa Ds de cada uma das TIs chamadas nesse artigo de macroprogramas. Então, optou-se pela aplicação do framework Scrum adaptado (SCHWABER & JEFF, 2017; PMI, 2018; BURITIS, F. comunicação pessoal²ⁱ) com duas *sprints* de duração de sete dias úteis cada, monitoradas por um quadro de controle de tarefas *Kanban*. O gerenciamento do cronograma foi realizado com a utilização do software Microsoft® PPM³.

O detalhamento das *sprints* seguiu o princípio e as boas práticas recomendadas pela abordagem Scrum. Determinada a duração e as atividades componentes desse plano de contingência, procedeu-se a priorização das atividades, considerando como critérios, o valor de faturamento e a complexidade de sua elaboração. No que diz respeito à distribuição das atividades em cada *Sprint*, houve rigor e obediência a pontuação de cada uma delas sendo que, o determinado pelo time do projeto foi um total de 60 pontos por

² Fábio Buritis, Agile Coach, CTO, Gerente de projetos TI, Scrum Master, Business Agility, PSM-I, KMM, KMP-II, KSI, Management 3.0, CNV. Perfil disponível em: <https://www.linkedin.com/in/fabioburitis/>. Contato realizado por meio de Whatsapp em 02 de abril de 2020, às 19:10.

³ O Microsoft® PPM consiste em um pacote de serviços que contém diversas ferramentas e softwares para a gestão integrada de projetos.

sprint. A categorização de complexidade de cada atividade se deu com o emprego da atribuição de uma pontuação para cada uma (Pontuação da Funcionalidade) determinada pela prioridade de execução, onde se assumiram os seguintes valores: (5) alta, (3) média e (1) baixa. Destaca-se que para o presente contexto não foram consideradas *releases* (lançamentos) pois se tratava de uma única entrega. A tabela 1 apresenta a um espelho da priorização utilizada para o desenvolvimento das *Sprints* onde se nota que a *sprint 1* apresentou 52 pontos e a *sprint 2*, 58.

Tabela 1 – Priorização das atividades em cada *sprint* estabelecida no Plano de Contingência

Resumo	Tarefa	Valor	Sprint	Prioridade	Pontuação da Atividade
Sprint: Sprint 1		R\$ 32.006,74	Sprint 1		52
Custo: R\$ 5.121,26		R\$ 10.242,52	Sprint 1		8
	Atividade 2	R\$ 5.121,26	Sprint 1	Média	3
	Atividade 30	R\$ 5.121,26	Sprint 1	Alta	5
Custo: R\$ 4.107,44		R\$ 16.429,76	Sprint 1		18
	Atividade 8	R\$ 4.107,44	Sprint 1	Média	3
	Atividade 20	R\$ 4.107,44	Sprint 1	Alta	5
	Atividade 22	R\$ 4.107,44	Sprint 1	Alta	5
	Atividade 26	R\$ 4.107,44	Sprint 1	Alta	5
Custo: R\$ 1.024,25		R\$ 2.048,50	Sprint 1		8
	Atividade 1	R\$ 1.024,25	Sprint 1	Média	3
	Atividade 29	R\$ 1.024,25	Sprint 1	Alta	5
Custo: R\$ 821,49		R\$ 3.285,96	Sprint 1		18
	Atividade 7	R\$ 821,49	Sprint 1	Média	3
	Atividade 19	R\$ 821,49	Sprint 1	Alta	5
	Atividade 21	R\$ 821,49	Sprint 1	Alta	5
	Atividade 25	R\$ 821,49	Sprint 1	Alta	5
Sprint: Sprint 2		R\$ 25.198,58	Sprint 2		58
Custo: R\$ 5.121,26		R\$ 10.242,52	Sprint 2		8
	Atividade 15	R\$ 5.121,26	Sprint 2	Alta	5
	Atividade 17	R\$ 5.121,26	Sprint 2	Alta	3
Custo: R\$ 4.107,44		R\$ 8.214,88	Sprint 2		8
	Atividade 24	R\$ 4.107,44	Sprint 2	Alta	5
	Atividade 34	R\$ 4.107,44	Sprint 2	Média	3
Custo: R\$ 1.024,25		R\$ 2.048,50	Sprint 2		8
	Atividade 16	R\$ 1.024,25	Sprint 2	Alta	5
	Atividade 18	R\$ 1.024,25	Sprint 2	Alta	3
Custo: R\$ 821,49		R\$ 1.642,98	Sprint 2		8
	Atividade 23	R\$ 821,49	Sprint 2	Alta	5
	Atividade 33	R\$ 821,49	Sprint 2	Média	3
Custo: R\$ 421,58		R\$ 1.264,74	Sprint 2		9
	Atividade 4	R\$ 421,58	Sprint 2	Média	3
	Atividade 6	R\$ 421,58	Sprint 2	Média	3
	Atividade 32	R\$ 421,58	Sprint 2	Média	3
Custo: R\$ 319,17		R\$ 1.276,68	Sprint 2		4
	Atividade 10	R\$ 319,17	Sprint 2	Baixa	1
	Atividade 12	R\$ 319,17	Sprint 2	Baixa	1
	Atividade 14	R\$ 319,17	Sprint 2	Baixa	1
	Atividade 36	R\$ 319,17	Sprint 2	Baixa	1
Custo: R\$ 84,32		R\$ 252,96	Sprint 2		9
	Atividade 3	R\$ 84,32	Sprint 2	Média	3

Resumo	Tarefa	Valor	Sprint	Prioridade	Pontuação da Atividade
	Atividade 5	R\$ 84,32	Sprint 2	Média	3
	Atividade 31	R\$ 84,32	Sprint 2	Média	3
Custo: R\$ 63,83		R\$ 255,32	Sprint 2		4
	Atividade 9	R\$ 63,83	Sprint 2	Baixa	1
	Atividade 11	R\$ 63,83	Sprint 2	Baixa	1
	Atividade 13	R\$ 63,83	Sprint 2	Baixa	1
	Atividade 35	R\$ 63,83	Sprint 2	Baixa	1

Fonte: O autor. Por questões de confidencialidade de informações os nomes das atividades foram substituídos por nomes genéricos

Após a etapa de definição das atividades a serem executadas e suas prioridades foram estabelecidos o Objetivo e os Resultados-chave do OKR. Através de uma oficina de especialistas contendo, a coordenadora dos Programas Ds, profissionais do time dos Programas Ds e o Gerente de Projetos – de todo o contrato - foi possível debater e construir a matriz OKR para o Plano de Contingência.

Para isso, utilizou-se um canvas, em um debate com o favorecimento da construção coletiva durante uma oficina de especialistas que levou em consideração as premissas e restrições relevantes e constantes no Plano de Contingência a saber:

Principais premissas

- a. O time deverá ter disponibilidade para executar o Plano de Contingência sem que haja interferência interna ou externa que dependa do pessoal envolvido (CHIVENATO, 2020), e;
- b. O pessoal envolvido deverá ter capacidade técnica para o desenvolvimento das atividades listadas.

Principais restrições

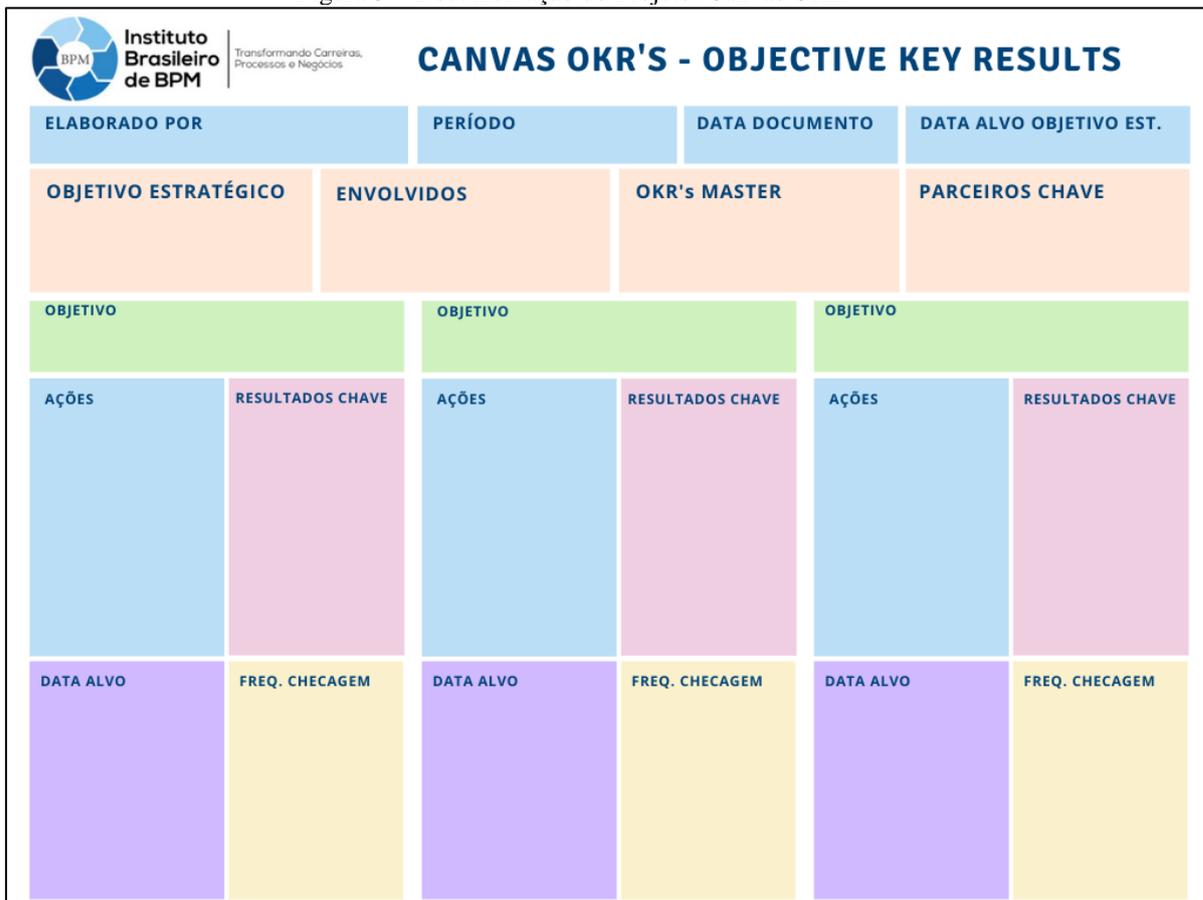
- a. A data-alvo não poderá ser ajustada. 01/05/2020. *Deliverable*: 05/05/2020;
- b. Em hipótese alguma poderá ser estabelecido contato com indígenas, e;
- c. O time do projeto deverá ser composto pelos profissionais definidos inicialmente.

Consolidado o entendimento sobre as principais premissas e restrições para o atendimento ao Plano de Contingência, a equipe do projeto partiu para a construção do canvas OKR que seguiu modelo concebido por Junior (2020) do Instituto Brasileiro de BPM (figura 6). Após o preenchimento, as informações foram consolidadas e coligidas com a estrutura ágil estabelecida para o atendimento do plano de contingência.

No momento da realização da oficina concluiu-se que, das 36 atividades levantadas como fundamentais para o Plano de Contingência, 23 correspondiam a

produtos em atraso, com valor total na ordem de R\$ 57.538,46. O período de checagem do OKR foi semanal, conforme determinado pelo time do projeto. Esses aspectos serviram balizadores para a definição dos resultados-chave cuja descrição pode ser observada na tabela 2.

Figura 5 – Documentação do Projeto: Canvas OKR



Fonte: Instituto Brasileiro de BPM (Junior, 2020). Preenchimento feito pela Equipe do Projeto

Tabela 2 – OKR consolidado para o Plano de Contingência

Programa D	Objetivo: Assegurar a apresentação de um MVP (Mínimo Produto Viável) – Relatório Técnico para o mês de abril 2020	
	Resultados-chave:	Meta
	• Resultado financeiro igual ou superior a 85% do previsto para o projeto (Scrum - 2 Sprints - R\$ 57.538,46)	R\$ 48.624,52
	• Tramitação do produto final ao cliente até o segundo dia útil do mês subsequente	05/05/2020
	• Redução de 75% ou eliminação total de produtos atrasados (18): Qtde. de Produtos pendentes e em atraso	18

2.3 RESULTADOS

Após as duas semanas e com a conclusão de duas *sprints* previstas, os resultados alcançados revelaram-se satisfatórios no contexto do planejamento estratégico da

organização, com cumprimento do prazo de entrega do Relatório Técnico - contendo os produtos – e, com o faturamento acima da meta estabelecida no OKR, dando sobrevida ao contrato. Contudo, o resultado sobre a redução dos produtos em atraso ou pendentes, foi aquém do esperado e por isso o método OKR garantiu relativa eficiência, mas, não foi completamente eficaz.

Mesmo com a determinação da checagem com periodicidade semanal, o que coincidiu com o término de cada *sprint*, a revisão do OKR não promoveu alterações tanto no objetivo quanto nos resultados-chave uma vez que, na primeira checagem, o time do projeto optou por manter a o delineamento inicial.

Sob a ótica organizacional, os dois resultados-chave atingidos foram satisfatórios. O faturamento mínimo teve índice de 94,12% do total o que corresponde a grandeza de R\$ 54.155,62, ou seja, 19,12% a maior da meta. A data de entrega do Relatório Técnico foi a mesma determinada como limítrofe, 5º dia útil do mês subsequente, ou seja 05/05/2020 e, portanto, também atendeu as expectativas. Entretanto, apesar de dois dos três resultados-chave terem sido alcançados, a quantidade de produtos atrasados ou pendentes permaneceu elevada e a meta de redução ou eliminação estabelecida em 75% (18 de 23) não foi atingida e apenas 10 produtos compuseram o entregável mensal consolidado. A tabela 3 a seguir apresenta, em sequência, um detalhamento dos resultados-chave e do OKR.

Tabela 3 – Resultados segmentado e consolidado atingidos pela utilização do método OKR

ROTA 1	Backlog	Meta	Custo real
MACROPROGRAMA 1	R\$ 13.235,24	R\$ 9.926,43	R\$ 11.074,44
MACROPROGRAMA 2	R\$ 32.339,88	R\$ 24.254,91	R\$ 32.006,74
MACROPROGRAMA 3	R\$ 11.963,34	R\$ 8.972,51	R\$ 11.074,44
Total	R\$ 57.538,46	R\$ 43.153,85	R\$ 54.155,62
Nome da Tarefa	Produtos	Meta	Realizado
MACROPROGRAMA 1	8	7	2
MACROPROGRAMA 2	10	7	6
MACROPROGRAMA 3	5	4	2
Total	23	18	10

PROGRAMA D	Objetivo: Assegurar a apresentação de um MVP (Mínimo Produto Viável) – Relatório Técnico para o mês de abril 2020			
	Resultados-chave:	Meta	Realizado	Indicador
	• Resultado financeiro igual ou superior a 85% do previsto para o projeto (Scrum - 2 Sprints - R\$ 57.538,46)	R\$ 48.624,52	R\$ 54.155,62	94,12%
	• Tramitação do produto final ao cliente até o segundo dia útil do mês subsequente	05/05/2020	05/05/2020	0
• Redução de 75% ou eliminação total de produtos atrasados (18): Qtde. Produtos pendentes e em atraso	18	10	8P	

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo apresentar os resultados da utilização do OKR associado a elementos do método ágil de gerenciamento de projetos (framework Scrum) no contexto de um contrato contendo macroprogramas de alta complexidade, afetados por um fator externo superveniente com considerável potencial para comprometer o desempenho dos projetos de todo um portfólio.

A organização que conduz os macroprogramas apresentou grande preocupação com a paralização das atividades-fim constantes no escopo do seu contrato, podendo, por conseguinte, comprometer a sua continuidade e o seu planejamento estratégico promovendo, consecutivamente, impactos sobre os colaboradores e as comunidades indígenas; principais partes interessadas dos projetos componentes dos macroprogramas.

Com a aplicação do método OKR foi possível notar a capacidade de adaptação do time frente a uma situação extraordinária imposta por fatores ambientais externos, como a pandemia causada pelo coronavírus causador da COVID-19. Mesmo não sendo possível atingir o objetivo estabelecido pelo time do projeto, em função de não se alcançar o resultado em 1 dos 3 resultados-chave, o cenário revelou-se altamente apropriado e motivador para experimentação metodológica e conferiu aos projetos a manutenção de seu desempenho que já era satisfatório para os interesses da companhia.

Tratando-se de um estudo de caso, é importante destacar que sua particularidade – apresentando e discutindo resultados de um caso -, o torna limitante, sendo necessário um maior número de investigações em contextos diversificados. Por ora, sugere-se que a metodologia de OKR apresenta uma grande flexibilidade de aplicação e elevada aderência ao ambiente do gerenciamento de projetos, podendo ser utilizada em associação

à métodos ágeis por exemplo, e em contextos de projetos de natureza e complexidade bastante diversificadas.

REFERÊNCIAS

BRASIL - INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS. **Consulta pública ao processo de licenciamento ambiental nº 02001.001848/2006-75.** Disponível em: https://servicos.ibama.gov.br/licenciamento/consulta_empresendimentos.php>. Acessado em 02 de julho de 2020.

_____ – FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO. Portaria nº 479/PRES de 17 de março de 2020. Estabelece medidas temporárias de prevenção à infecção e propagação do novo Coronavírus (COVID-19) no âmbito da Fundação Nacional do Índio - FUNAI. **Diário Oficial da União.** Brasília, DF. 17 de março de 2020.

CASTRO, F. **Guia do iniciante para OKR.** Disponível em < <https://felipecastro.com/pt-br/okr/o-que-e-okr/>>. Acessado em 25 de maio de 2020.

CASTRO, F.; MONTGOMERY, D. & KARRER, D. **How to leverage OKR if your company is not Google.** Disponível em < https://felipecastro.com/resource/Leveraging_OKR.pdf>. Acessado em 25 de maio de 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano.,** 5ª Ed., São Paulo, SP. 2020. 480pp.

CINTRA, L. **Utilizando o método Objectives and Key-Results na gestão de projetos.** Anais do II Evento Científico do PMI-MG. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/iecdp2019/234902-utilizando-o-metodo-objectives-and-key-results-na-gestao-de-projetos-/>> Acessado em 15 de junho de 2020.

JUNIOR, R. Instituto Brasileiro de BPM. **Canvas OKR.** <<https://institutobrasileirodebpm.com.br/#/>> Acessado em 20 de março de 2020.

MACIEL & ARCOVERDE. **Gestão por Objetivos e Resultados com OKR.** UFPE, Recife, PE. S/D.

NIVEN, P. & LAMORTE, B. **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs.** New Jersey: Wiley, 2016.

OLIVEIRA, T. L. & MARQUES, J. A. Relação entre grande empresa e startups: principais barreiras e proposição de ações de curto prazo. IV EMPRAD. São Paulo. Setembro, 2017.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).** Sixth Edition, 2017.

Guia Ágil. 2018.

SCHWABER, K., SUTHERLAND, J. **Guia do Scrum MR. Um guia definitivo para o Scrum: As regras do jogo.** Creative Commons, novembro, 2017. 20pp.

ZHOU, H & HE, Y. **Comparative Study of OKR and KPI.** International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development (ECED). Hangzhou, China. April, 2018.