



DADOS DO TRABALHO

CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO: 2124

TÍTULO

A utilização da ferramenta ágil OKR no CBMMG

ÓRGÃO/ENTIDADE EXECUTOR(A)

Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Minas Gerais

CATEGORIA

Iniciativas Implementadas de Sucesso

TEMÁTICA GERAL

Inovação em Processos Organizacionais

ÁREA TEMÁTICA ESPECÍFICA

Gestão Estratégica

RESUMO

Com o objetivo de potencializar os resultados oriundos do Plano de Comando, o CBMMG passou a utilizar o sistema de OKR (Objectives and Key Results - Objetivos e Resultados-Chave, em tradução livre) para transformar os objetivos estratégicos da organização em realidade. Esse modelo de gestão ágil de desempenho com foco em resultados que funciona como uma ferramenta de comunicação interna: integra as equipes através da formulação de objetivos relacionados à missão, aos valores e à estratégia da organização. Implementada em 2019, atualmente, alcança todos os níveis estratégicos e táticos da corporação, gerando benefícios para o desempenho de atividades administrativas e operacionais, que trazem como consequência uma cultura de inovação e melhoria contínua por parte



das unidades no Estado. A eficiência tem sido tão visível que foi solicitado ao CBMMG que levasse a ferramenta aos Corpos de Bombeiro do país, através do Conselho Nacional dos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil - LIGABOM.

CANVAS DE ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS INOVADORES

INSUMOS	O QUE? POR QUE?	FATORES IMPORTANTES
RECURSO NECESSÁRIOS	DESAFIO/PROBLEMA	PÚBLICO-ALVO
Capacitação em Gestão Ágil de Projetos	Necessidade de adaptação da metodologia ao CBMMG.	Bombeiros Militares de diversos setores da atividade Meio.
Acesso à internet para as equipes	Resistência cultural ao controle e mensuração de resultados.	Bombeiros Militares de diversos setores da atividade Fim.
Planilhas adaptadas ao CBMMG	Desconhecimento dos métodos de Gestão à Vista.	Indiretamente, sociedade mineira.
Recurso digitais para reuniões virtuais	Desconhecimento dos métodos de Gestão Ágil.	
Reuniões presenciais (quando possível)		
PARCERIAS	IDEIA/INICIATIVA	RISCOS E INCERTEZAS
Aprovação da Alta Administração - Alto Comando	Simplificação da Gestão com Foco em resultados.	Resistência cultural no CBMMG à mensuração de resultado.
Engajamento dos Setores Estratégicos	Transparência dos resultados almejados/resultados alcançados	Falta de alinhamento estratégico-setorial ao planejamento..
	Integração da Comunicação.	Possibilidade de abandono da ferramenta na troca do Comando.
	Direcionamento sinérgico de energia e foco.	Resit e apego à Metodologia de Gestão Tradicional.
	Estabelecimento de método sistemático de priorização.	
ANÁLISE FINANCEIRA	VALOR GERADO	ESTRATÉGIA DE APRIMORAMENTO E MULTIPLICAÇÃO
Viagens para nivelamento e mensuração no interior-facultado.	Habilidade de gerenciar mudanças de prioridades;	Treinamento contínuo de equipes, tornando-se multiplicadores
Uso de computadores, acesso à internet para treinamentos.	Visibilidade dos projetos e e previsibilidade do projeto,;	Assertividade da ferramenta, com crescimento dos resultados.
Realização de cursos pela equipe Assessoria de Planejamento.	Engajamento e elevação da Moral da Equipe;	Comunicação da metodologia em larga escala na corporação.
	Velocidade de entrega do produto, de modo incremental	Formalização do uso da ferramenta adaptada ao CBMMG.
	Aumento na produtividade da equipe.	Regularidade dos ciclos de OKRs, avaliados e reiniciados

DETALHAMENTO DA IDEIA/INICIATIVA

O QUE? POR QUE?

DESAFIO/PROBLEMA

Devido às incertezas e complexidades relacionadas às grandes áreas de trabalho do CBMMG, tais como desastres, acidentes e sinistros, bem com ao contingenciamento dos recursos públicos, que por muitas vezes afetam a eficiência dos processos internos e infraestrutura logística, percebeu-se que a Gestão Tradicional de projetos não atenderia a esse cenário caótico em que a corporação está inserido. Dessa forma, fez-se necessário a utilização de outra linha de Gestão, a Gestão Ágil em que, apesar de também ter suas fases planejadas anteriormente à fase de execução, assim como ocorre na Gestão Tradicional, nessa metodologia mais fluída e flexível, o planejamento é feito também durante a fase de execução, de forma iterativa e incremental, possibilitando que os gerentes de projeto tenham grande liberdade para adaptar os projetos durante sua execução. Estas metodologias são indicadas para projetos que apresentam grandes incertezas ou que tenham uma duração muito curta (RIGBY et al., 2016). No caso do CBMMG, no que tange à utilização do OKR, nota-se essa complexidade e imprevisibilidade inerente, além disso, as ações são divididas em



pequenos ciclos de execução trimestral com reuniões de acompanhamento quinzenais que permitem as correções das iniciativas durante o processo.

IDEIA/INICIATIVA

Os resultados gerados para a Corporação por meio da aplicação da abordagem do OKR, foram significativos desde sua implantação, propiciando foco e priorização de entregas, com engajamento dos envolvidos. Entre os resultados entregues com a sistematização do OKR, podem ser destacados os temas mais comuns que foram priorizados pelas Unidades e Setores envolvidos e trouxeram impacto positivo para a sociedade e para a Corporação, sendo de forma geral um aumento nas realizações: **POTENCIALIZAÇÃO REGIONAL DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS ALTERNATIVOS; AÇÕES PARA FOMENTO À GESTÃO DE RISCO DE DESASTRE; CAPACITAÇÃO DOS BOMBEIROS MILITARES e SIMPLIFICAÇÃO, MELHORIAS E OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS E INFRAESTRUTURA.** Observou-se que percentual geral obtido foi de 90,53%, sendo que 12 das 15 Unidades obtiveram desempenho que trabalho nos ciclos de 2020, obtiveram resultados superiores a 80%. Nota-se uma grande relevância nesses resultados uma vez que a ferramenta aborda questões relacionadas à melhoria e inovação, dessa maneira, a literatura sobre o tema estabelece que mais de 60% de alcance das metas já é um patamar relevante, considerando-se os desafios relacionados à ações inéditas ou incrementais.

ESTUDOS PRELIMINARES

Foi realizado um estudo prévio, classificado como um artigo científico de revisão narrativa da literatura no âmbito do CBMMG, denominado de "Métodos ágeis em projetos complexos no CBMMG", tal estudo demonstrou a necessidade da utilização de ferramentas de gestão ágeis quando os ambientes em que as organizações estão inseridas são incertos, imprevisíveis e complexos. Em que nota-se a existência de ambientes políticos, econômicos e sociais com elevados níveis de interações. Desta forma, estes projetos não são passíveis de serem compreendidos apenas analisando seus componentes, mas devendo-se levar em conta também as imprevisibilidades causadas pelas interações entre o projeto e seu ambiente e entre as partes interessadas (CHAPMAN, 2016). Da mesma forma, para formalização por meio de diretrizes e planejamento estratégico, foram elaborados estudos diagnósticos e avaliativos relacionados ao uso da ferramenta na corporação.

GRAU DE NOVIDADE

No âmbito do Estado de Minas, na Administração Pública, num levantamento inicial feito na época em que o projeto piloto foi lançado (2019) não havia sido identificado outros órgãos no Estado de Minas que já utilizassem a ferramenta. Todavia, cabe acrescentar que em uma instituição militar, baseada em hierarquia e disciplina, bem como na ordenação verticalizada das relações, com é o CBMMG, implementar uma ferramenta baseada na horizontalidade, comunicação integrada, adaptabilidade e flexibilidade gerencial é, de fato, um quebra de paradigma. Nota-se o esforço da organização de focar em resultados e buscar continuamente a melhorias de seus processos, serviços e entregas de modo a levar um serviço de excelência para toda a sociedade e atuar de forma a salvar e proteger vidas, cumprindo o propósito organizacional de: Salvar e valorizar vidas, de modo a inspirar pessoas e



levar esperança!

VALOR GERADO

Os resultados gerados para a Corporação por meio da aplicação da abordagem do OKR, foram significativos desde sua implantação, propiciando foco e priorização de entregas, com engajamento dos envolvidos. Entre os resultados entregues com a sistematização do OKR, podem ser destacados os temas mais comuns que foram priorizados pelas Unidades e Setores envolvidos e trouxeram impacto positivo para a sociedade e para a Corporação, sendo: **POTENCIALIZAÇÃO REGIONAL DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS ALTERNATIVOS; AÇÕES PARA FOMENTO À GESTÃO DE RISCO DE DESASTRE; CAPACITAÇÃO DOS BOMBEIROS MILITARES; SIMPLIFICAÇÃO, MELHORIAS E OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS E INFRAESTRUTURA.** Além dos resultados condensados em grandes grupos, destaca-se também uma forte evolução logística por meio da distribuição de equipamentos de proteção individual no combate a incêndios para todo o efetivo operacional, além da disponibilização de desencarceradores para todas as aeronaves do CBMMG.

RESULTADOS MENSURADOS

Além dos resultados, é importante salientar que inicialmente eram somente 6 unidades que utilizaram num projeto-piloto a ferramenta, num segundo ciclo avançou-se para 9 unidades, em seguida para 15 unidades e, atualmente, 19 setores estratégicos e táticos da Corporação utilizam a ferramenta durante os 03 ciclos anuais. Já começa-se a observar o início dos diversos setores técnicos em busca de utilizar a ferramenta na modalidade "top down" a fim de solucionar problemas, implementar inovações e realizar melhorias, desses pode-se citar: operacionalização do Tratamento da Gestão dos Riscos Estratégicos, Alcance de Indicadores Estratégicos de Desempenho Organizacional; entre outras demandas pontuais e setoriais que têm sido demandada pelos setores, com a melhoria das unidades no atingimento da redução do Tempo Resposta nos atendimentos, bem como implementação do Plano de Integridade no CBMMG, iniciativas essas solicitadas e sendo avaliadas para inclusão e implementação ao 3º ciclo de 2021. No projeto piloto de implantação do OKR, cuja fase de execução ocorreu de setembro a novembro de 2019, a média geral de cumprimento das metas estabelecidas pelas seis Unidades participantes foi 67,92%. Nessa rodada, três Unidades alcançaram desempenho maior que 80%. Para o primeiro ciclo de 2020, com a expansão da iniciativa para outras nove Unidades, abrangendo no total 15 Unidades de Direção Geral e de Direção Intermediária, o percentual geral obtido foi de 90,53%, sendo que 12 das 15 Unidades obtiveram desempenho superior a 80%. No segundo ciclo de 2020, último da estratégia de operacionalização do Plano de Comando 3ª edição, o resultado geral alcançou 93,65% dos Resultados-Chave propostos, em que 14 das 15 Unidades obtiveram um percentual maior que 80%.

FATORES IMPORTANTES

PÚBLICO ALVO



O público alvo que pretende-se atingir diretamente são os bombeiros militares do CBMMG tanto da atividade-meio (processos internos - administração), quanto da atividade-fim (operacional - atendimento às ocorrências). Todavia, como a corporação tem atuado diuturnamente pela busca pela orientação dos esforços institucionais que levou à criação de cinco objetivos estratégicos, que uma vez alcançados auxiliarão a organização a cumprir sua missão e visão, sendo que para cada objetivo, então, são realizadas iniciativas e projetos que garantem o progresso e o crescimento da organização, nota-se que toda a sociedade mineira, também, é o público alvo dessa iniciativa, uma vez que treinamentos, instalações, melhorias na prestação de serviços são constantemente sugeridas nas iniciativas institucionais, durante as rodadas de OKRs e que, se forem implementadas pela Corporação tem o potencial de gerar grandes benefícios para a sociedade mineira.

RISCOS E INCERTEZAS

Durante os estudos e implementação da metodologia de Gestão ágil, foi possível observar alguns fatores que podem ser apontados com riscos e incertezas para o fortalecimento do gerenciamento mais flexível dos projetos e iniciativas no âmbito do CBMMG, dentre eles, podem ser apontados: 1. Resistência cultural no CBMMG à mensuração de resultados. 2. Falta de alinhamento estratégico ao Plano de Comando das iniciativas realizadas de maneira dispersa em todo Estado; 3; Possibilidade de abandono da ferramenta na troca do Comando, com o conseqüente risco de perda de Conhecimentos Estratégicos; 4. Preconceito e apego à Metodologia de Gestão Tradicional, em detrimento à utilização de ferramentas ágeis. Para tais questões, o Corpo de Bombeiro através da validação do Alto Comando e suporte técnico da Assessoria de Planejamento, direcionou seus esforços para a divulgação e disseminação da Metodologia em todo o Estado. Durante 2019 e 2020, foram realizadas capacitações nessa nova forma de Operacionalização, bem como feito a divulgação da própria diretriz estratégica em todo Estado. Em virtude do advento da Pandemia da COVID-19, a partir de março de 2020 as capacitações prosseguiram, todavia, agora adaptadas ao cenário das reuniões remotas, com a continuidade da estratégia de expansão da ferramenta em todo o Estado de Minas, até chegar em 2021 à 19 setores e unidades estratégicas e táticas do CBMMG.

ESTRATÉGIA DE APRIMORAMENTO E MULTIPLICAÇÃO

Na implantação e desenvolvimento do OKR no CBMMG, ao longo dos ciclos de 2019 e 2020, os Objetivos e Resultados-Chave foram inteiramente estabelecidos pelos times das Unidades, uma abordagem chamada "Bottom Up" (de baixo para cima), o que propiciou uma melhor assimilação dos conceitos do Método Ágil adaptado à estrutura militar da Corporação. No entanto, a literatura indica que para conectar adequadamente as metas setoriais aos objetivos estratégicos da instituição, o ideal é que 40% dos Objetivos e Resultados-Chave das Unidades sejam propostos pela Alta Gestão da organização, que no caso do CBMMG corresponde ao Alto Comando, definido numa lógica "Top Down" (de cima para baixo) (DOERR, 2019). A definição dos KRs pelo Alto Comando estará associada à Gestão de Riscos, com o objetivo de apoiar as ações da Corporação nos variados cenários futuros prospectados que possam causar dificuldade ou impedir o cumprimento dos objetivos estratégicos do CBMMG. Também estará intrinsecamente ligada às práticas que permitam a consolidação dos indicadores estratégicos como ferramenta de tomada de decisão e que viabilizem, futuramente, o alcance das metas estabelecidas para esses indicadores.



INSUMOS

RECURSOS NECESSÁRIOS

RECURSOS HUMANOS

O Planejamento, Monitoramento e Execução dos Ciclos de OKR são fase realizadas durante os anos, tendo os ciclos de execução duração de 3 meses. Tais ações de acompanhamento são realizadas pela Adjuntoria de Planejamento de Gestão de Projetos da Assessoria de Planejamento do CBMMG. Com previsão de composição por 03 a 04 militares, com o apoio e coordenação do Chefe da ASPLAN. Com o tempo e a expansão da ferramenta para o nível operacional, até o nível individual na corporação, nota-se que será necessário reforçar o número de profissionais do CBMMG tecnicamente capacitados para a utilização da ferramenta de acompanhamento. Todavia, não é recomendável a terceirização de tal serviço, devido a especificidade e nuances característicos de uma instituição militar, que não seria facilmente depreendido por uma pessoa estranha à estrutura e organização do CBMMG.

INFRA-ESTRUTURA

Atualmente o gerenciamento e acompanhamento dos ciclos de OKR, ocorrem de maneira bem enxuta no âmbito do CBMMG, o que denota ainda mais a eficiência e o custo-benefício do metodologia. Gastos que podem ser observados com a ações relacionam-se com: 1. Capacitações em Gestão Ágil de Projetos; 2. Planilhas adaptadas ao CBMMG; 3. Recurso digitais para reuniões virtuais (computadores com microfones e câmeras); 4. Acesso à internet nos quartéis para acesso às equipes e 5. Reuniões presenciais de acompanhamento, incentivo e mensuração (quando possível). Nota-se dessa forma que com baixo investimento a metodologia consegue ser aplicada. Contudo, talvez, com incremento de um treinamento para aceleração da disseminação dos conceitos para todo o Estado, com estímulo do aprofundamento cotidiano da filosofia ágil pudesse fortalecer ainda mais sua aceitação e plena utilização por parte de todo o efetivo do CBMMG.

ANÁLISE FINANCEIRA

CUSTOS DE IMPLANTAÇÃO/MANUTENÇÃO

Embora os custos para a implantação do OKR não tenha sido exclusivamente direcionados à ferramenta, uma vez que os computadores e acesso a internet já são materiais/serviços que já seriam adquiridos pelo CBMMG. Pode-se fazer uma estimativa do gasto com essa infraestrutura mobilizada durante as reuniões quinzenais: Computadores -2.000,00 x20 unidades = R\$40.000,00; Acesso à internet (desconsiderado por ser previamente previsto nas despesas de custeio); Viagens para disseminação da Diretriz Estratégica e OKR em todo Estado/Worshop de Planejamento Estratégico no interior-Total = R\$20.000,00(4 militares da ASPLAN. Logo, os gastos seriam basicamente gastos anuais com as visitas às unidades do interior (6 Comandos Operacionais Regionalizados). Já os gastos com computadores podem ser



diluídos à demanda ordinária da Corporação na aquisição de equipamentos de Tecnologia da Informação e materiais de informática, não devendo ser computados como gastos exclusivos para a operacionalização dos OKRs.

RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

Além dos gastos ordinários existentes para custeio dos vencimentos dos militares e aquisição dos materiais permanentes (computadores com suas câmeras e microfones), não há gastos específicos relacionados à Gestão Ágil através dos OKRs. Os custos ficaram limitados às iniciativas setoriais das unidades, sendo que esses gastos podem ser nulos no caso de um reorganização administrativa ou mapeamento de processos, ou na casa dos milhares no caso de reforma de estruturas ou aquisições de materiais e viaturas em parcerias com patrocinadores. Todavia, em ambos os casos os investimentos na manutenção do OKR pode ser considerada irrelevante, por se utilizar de recursos humanos e estrutura logístico-tecnológica preexistente. Todavia, poderiam ser utilizados novos softwares e realizados mais eventos de treinamento.

RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

Além dos gastos ordinários existentes para custeio dos vencimentos dos militares e aquisição dos materiais permanentes (computadores com suas câmeras e microfones), não há gastos específicos relacionados à Gestão Ágil através dos OKRs. Os custos ficaram limitados às iniciativas setoriais das unidades, sendo que esses gastos podem ser nulos no caso de um reorganização administrativa ou mapeamento de processos, ou na casa dos milhares no caso de reforma de estruturas ou aquisições de materiais e viaturas em parcerias com patrocinadores. Todavia, em ambos os casos os investimentos na manutenção do OKR pode ser considerada irrelevante, por se utilizar de recursos humanos e estrutura logístico-tecnológica preexistente. Todavia, poderiam ser utilizados novos softwares e realizados mais eventos de treinamento.

PARCERIAS

Até então, os ciclos de OKR do CBMMG ocorriam com a cooperação somente por parte dos Setores da própria Corporação. Ou seja, fica restrito às diretorias, centros e unidades do CBMMG. Entretanto, com ao advento da Revisão do Planejamento Estratégico do Conselho Nacional dos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil, foi decidido consensualmente pelos pontos focais dos Corpos de Bombeiros do Brasil que a ferramenta utilizada somente no CBMMG, até então, seria utilizada com Instrumento de Gestão de Objetivos e Resultados-Chaves comuns para os 27 Corpos de Bombeiros do Brasil. Foram feitos alinhamentos entre as equipes de trabalhos, e estruturados 12 times que estão sendo treinados na metodologia para operacionalização das prioridades definidas para o 2º semestre de 2021 para a LIGABOM e para os Corpo de Bombeiros Militares dos 27 Estados do Brasil. O trabalho está em andamento, desde março de 2021. Além disso, durante a implementação das iniciativas setoriais, as equipes de trabalhos, podem realizar parcerias diversas com diversos setores: iniciativa privada, outros órgãos público e terceiro setor a fim de operacionalizar os objetivos e resultados-chave definidos para determinada ciclo.



ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO

O OKR apresenta 3 fases: planejamento, monitoramento e encerramento. O planejamento é a fase de definição dos Objetivos e Resultados-Chave trabalhados no período subsequente, baseado na identificação do cenário interno. O processo de definição de OKR em diversos níveis repete-se até um plano de ação ou projeto que a equipe entende que será suficiente para alcance das metas. Para tanto, é necessário desdobrar o OKR em componentes para chegar ao objetivo. Os Objetivos devem ser alcançados a partir da conclusão dos Resultados-Chave, que são desdobrados em Planos de Ação e Projetos e o OKR devem medir os resultados. A fase de monitoramento consiste em acompanhar os OKR e a execução de projetos e planos de ação. O acompanhamento é realizado pela medição dos indicadores em que estão baseados os resultados-chave e os esforços, que farão as metas serem atingidas. O ciclo encerra com a avaliação dos resultados e dos aprendizados, sendo formalizados no Termo de Encerramento.

CRONOGRAMA

DESCRIÇÃO	DURACAO	STATUS	ENTREGA
1ºCiclo OKR 2019	90	Concluído	Entregues 15 objetivos diversos dos 6 setores participantes
1ºCiclo OKR 2020	90	Concluído	Diversas entregas realizadas pelos 15 setores participantes.
2ºCiclo OKR 2020	90	Concluído	Diversas entregas realizadas pelos 15 setores participantes.
3ºCiclo OKR 2020	90	Concluído	Diversas entregas realizadas pelos 15 setores participantes.
1ºCiclo OKR 2021	90	Concluído	Diversas entregas realizadas pelos 16 setores participantes.
2ºCiclo OKR 2021	90	Em andamento	Diversas entregas realizadas pelos 19 setores participantes.
3ºCiclo OKR 2021	90	A iniciar	Diversas entregas realizadas pelos 19 setores participantes.

TOTAL

21,00