



By @kakashi_copiador

Aula 27 - Prof. Stefan Fantini (somente PDF)

*CNU (Bloco 1 - Infraestrutura, Exatas e
Engenharia) Conhecimentos Específicos*

*- Eixo Temático 1 - Gestão
Governamental e Governança Pública -*

2024 (Pós-Editor)

**André Rocha, Antonio Daud,
Equipe André Rocha, Rodrigo
Rennó, Stefan Fantini**

02 de Fevereiro de 2024

Índice

1) Apresentação	3
2) Ciclo PDCA	5
3) OKR	8



Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu *Instagram*, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



@prof.stefan.fantini

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



 **YouTube**
Stefan Fantini

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





t.me/admconcursos



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! ☺



CICLO PDCA (CICLO DE DEMING / CICLO DE SHEWHART)

O **Ciclo PDCA** é uma ferramenta bastante utilizada na **gestão de processos**. O foco dessa ferramenta está na **melhoria contínua** dos processos.

O Ciclo PDCA é composto por **04 etapas**:

P

- **Plan (Planejar)**: Consiste em **estabelecer os objetivos** (de melhoria de desempenho) e os **planos para alcançá-los**.

D

- **Do (Executar)**: Trata-se de **executar aquilo que foi planejado**. Essa etapa também envolve o **treinamento** dos funcionários e a **coleta de dados** do que está sendo executado.

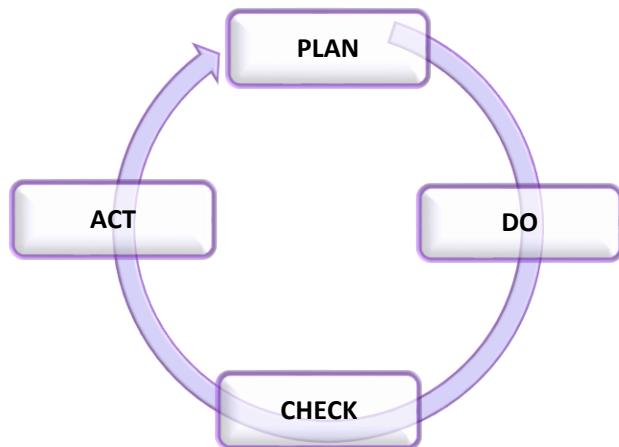
C

- **Check (Verificar)**: Consiste em **verificar (checar) os resultados** daquilo que foi executado.

A

- **Act (Agir corretivamente)**: Trata-se de **atuar corretivamente**. Ou seja, se os resultados forem negativos, deve-se realizar ações corretivas. Ou seja, busca-se encontrar as falhas do processo e corrigi-lá, com o objetivo de evitar que os problemas ocorram novamente. Após essa etapa, o ciclo recomeça.

Esse processo consiste em um ciclo. Ou seja, as etapas devem ser **realizadas continuamente**. Vejamos:



Posteriormente, Deming fez uma ligeira modificação do Ciclo, passando a chamá-lo de **Ciclo PDSA**.

Sob essa nova visão, o ciclo é composto pelas seguintes etapas: Plan, Do, **Study**, Act.



Perceba que a única mudança foi a alteração do “Check” pelo “Study” (“estudar”).

De acordo com Deming, a etapa “Check” traz uma **concepção equivocada**, uma vez que a palavra “Check” passa uma ideia de simples “verificação” (“conferência”).

Nesse sentido, o autor destaca que o mais adequado é substituir a etapa “Check” pela etapa “**Study**” (“estudar”), uma vez que, ao invés de apenas “verificar” os resultados (como era proposto pelo PDCA), deve ser feito um **estudo aprofundado das consequências** geradas pelas etapas anteriores (“Planejamento” e “Execução”), com o objetivo de encontrar causas que expliquem os resultados que foram obtidos.

Ou seja, na visão do autor, a etapa “**Study**” é muito mais “**profunda**” do que a etapa “**Check**”.



(CESPE – TCE-PB – Agente – 2018)

O método gerencial de tomada de decisão denominado ciclo PDCA — do inglês plan, do, check, act — constitui elemento basilar do sistema de gerenciamento pela qualidade nos processos. De acordo com essa perspectiva, coletar dados e definir metas são atividades a serem realizadas, respectivamente, nas fases de

- a) planejamento e verificação.
- b) execução e verificação.
- c) planejamento e correção.
- d) execução e planejamento.
- e) verificação e correção.

Comentários:

A coleta de dados ocorre na fase de **execução** (Do). Já a definição das metas ocorre na fase de **planejamento** (Plan).

O gabarito é a letra D.



(FUNCE – UECE – Assistente em Administração - 2017)

As quatro fases que contemplam o Ciclo PDCA são:

- a) propor ações, desenvolver tarefas, capacitar e agir corretivamente.
- b) praticar melhorias, ditar regras, corrigir e analisar.
- c) pensar, dialogar, conferir e avaliar.
- d) planejar, executar, verificar e agir corretivamente.

Comentários:

O Ciclo PDCA é composto por 04 etapas: **Planejar** (Plan), **Executar** (Do), **Verificar** (Check) e **Agir Corretivamente** (Act).

O gabarito é a letra D.



OKR (OBJECTIVES AND KEY RESULTS)

OKR (Objectives and Key Results), ou **Objetivos e Resultados-Chave**, consiste em um modelo de **gestão ágil de desempenho**, com **foco em resultados**, que funcionam como uma ferramenta de “comunicação interna”, integrando as equipes por meio de objetivos alinhados à cultura da organização.¹

Essa ferramenta surgiu na Intel (por Andrew Grove) e, posteriormente, foi introduzida na Google, por John Doerr, em 1999, quando a empresa possuía menos de 01 ano de operação e cerca de 40 funcionários. O método foi uma peça fundamental na estratégia de crescimento da Google.

Conforme explica Bernhoeft², o OKR possui 02 componentes: **objetivo** (o que queremos alcançar) e um conjunto de **key results** (como sabemos se estamos chegando lá; como mensurar?).

O **objetivo** deve ser:

- Claro e conciso**
- Qualitativo**
- Aspiracional, motivador** e **memorável**, para estar sempre na cabeça dos colaboradores

Para cada objetivo, recomenda-se que sejam estabelecidos de **02 a 05 key results**, que devem ser:

- Quantitativos**
- Baseados em **critérios de sucesso** que mostrem se estamos progredindo
- Baseados em **métricas** ou **milestones** (“etapas”/“marcos” a cumprir)



“Pode dar um exemplo, Stefan?”

Claro! Vamos imaginar, por exemplo, que um restaurante queira aumentar o engajamento e satisfação de seus clientes. Nesse caso, ele poderá produzir o seguinte OKR:

¹ <https://www.siteware.com.br/blog/metodologias/metodologia-okr/>

² BERNHOEFT, Rosa. *A Sucessão na Estratégia dos Negócios*. [Digite o Local da Editora]: Editora Alta Books, 2019. E-book. p. 267



Objetivo:

-Encantar os clientes

Key Results:

- Aumentar o número de visitas no restaurante em 30%.
 - Atingir um Net Promoter Score de 56. (obs: o Net Promoter Score - NPS consiste em uma metodologia utilizada para avaliar o “grau de fidelidade” e de satisfação dos clientes)
 - Aumentar o engajamento nas redes sociais em 50%.
-

Vale dizer que as metas estabelecidas no método OKR são traçadas, preferencialmente, em **ciclos curtos**, normalmente para um período de, no máximo, **03 meses**. O objetivo é que se tenha mais **agilidade**, fazendo com que seja possível obter **rápidas adaptações às mudanças**.

As **principais características** dos OKRs são³:

Simplicidade: Os OKRs devem conter linguagem simples, clara, concisa, de fácil compreensão, tornando a **comunicação mais clara** e eficaz.

Ciclos curtos: Preferencialmente, as empresas utilizam **ciclos curtos** de OKRs (normalmente trimestrais), o que traz **agilidade** para o processo.

Foco: Empresas ágeis focam naquilo que é mais importante. Nesse sentido, os OKRs ajudam a focar nas **prioridades** da empresa e das equipes, uma vez que focam em **poucos objetivos** por vez.

Bottom-Up e Top-Down: Os OKRs são “acordados” entre **gestor** e **colaborador**. Inclusive, o método **prioriza** que os OKRs sejam definidos de forma **bottom-up** (“de baixo, para cima”), ou seja, o **próprio colaborador** que vai trabalhar naquele OKR **participa da elaboração de suas metas**. Isso faz com que o colaborador fique mais **engajado** com o método e **motivado** em atingir os objetivos.

Alinhamento Organizacional: Trata-se de uma metodologia que busca **integrar** os **objetivos individuais**, de **equipes** e **organizacionais**, por meio de resultados passíveis de medição.

³ Com base em <https://www.siteware.com.br/blog/metodologias/metodologia-okr/>



Transparência: Quando as **metas claras são compartilhadas** entre as equipes da organização, todos os indivíduos passam a compreender como as suas contribuições individuais se amoldam aos objetivos da organização, fortalecendo o **engajamento** e o **espírito de equipe**.

Portanto, OKR consiste em uma abordagem para criar **alinhamento** e **engajamento** em torno de **metas e resultados mensuráveis**, alinhados à **estratégia** da organização e em busca de impulsionar os **objetivos organizacionais**.⁴



Bernie Smith, consultor americano, explica que os Key Results, normalmente, tendem a assumir 03 formas distintas. O autor, inclusive, traz alguns exemplos para conceituar cada uma dessas formas. Vejamos, de acordo com Smith, quais as 03 formas que os Key Results tendem a assumir⁵:

1 - Resultado-Chave da Métrica da Linha de Base (Baseline Metric Key Result)

Por exemplo: Um departamento de Contas a Pagar nos estágios iniciais de implantação de OKRs percebe que o número de faturas recebidas é um indicador-chave que pode ser usado ao medir o objetivo de eficiência e escalabilidade da empresa para reduzir despesas gerais e administrativas como percentual da receita. No entanto, ninguém está monitorando atualmente o número de faturas processadas. Portanto, um **Baseline Metric Key Result** (Resultado-Chave da Métrica da Linha de Base) pode ser o seguinte:

- Contar e relatar o número de faturas recebidas a cada mês no quarto trimestre

Este é um **Baseline Metric Key Result**, porque é considerada uma **métrica muito importante** para rastrear, mas **não há dados históricos disponíveis**. Nesse caso, geralmente não é necessário definir um valor alvo para o Key Result. Em geral, as metas só devem ser definidas depois de termos estabelecido uma linha de base.

2 - Resultado-Chave da Métrica-Alvo (Target Metric Key Result)

Existem três tipos de Target Metric Key Result:

a) Métrica-alvo Positiva (Positive Target Metric)

⁴ FGV (2022)

⁵ Traduzido de <https://madetomeasurekpis.com/blog/2014/10/02/insider-tips-okrs-coach/>



Por exemplo: A vice-presidente de operações de pessoal tem um total de 40 funcionários em sua equipe. Como todos são obrigados a concluir e documentar as avaliações de desempenho até o final de junho, um **Positive Target Metric** (Métrica-alvo Positiva) seria:

- 40 avaliações concluídas e entregues até o final de junho.

Esta é uma métrica alvo, pois especifica uma meta de valor numérico. É uma **métrica-alvo positiva**, pois é “bom” seguir em uma direção positiva (ou seja, 39 é melhor que 1).

b) Métrica-alvo Negativa (Negative Target Metric)

Por exemplo: O vice-presidente de contabilidade produz demonstrações financeiras a cada trimestre com um total de apenas 12 erros materiais nos últimos 10 trimestres, para uma média de 1,2 erros materiais por trimestre. O CFO considera que 1 é uma boa meta e 2 erros são aceitáveis, mas 3 ou mais erros materiais num trimestre não são aceitáveis. O Vice-Presidente deseja garantir que os relatórios atendam aos padrões precisos, portanto, um **Negative Target Metric** (Métrica-alvo Negativa) poderia ser:

- Não mais do que 2 erros materiais nas demonstrações financeiras trimestrais no ano fiscal de 2015.

Esta é uma métrica alvo, pois especifica uma meta de valor numérico. É uma **métrica-alvo negativa**, pois é “bom” seguir em uma direção negativa (ou seja, 0 é melhor que 2).

c) Métrica-alvo Limite (Threshold Target Metric)

Por exemplo: O vice-presidente de uma equipe de consultoria fornece serviços cobrados por hora. Para ser rentável, o vice-presidente deseja que sua equipe fature pelo menos 60% do seu tempo todos os meses. Ela chama essa métrica de “taxa de utilização de consultoria”. Ela sabe que sua equipe precisa de tempo para reuniões internas e atividades não faturáveis. Quando a taxa de utilização ultrapassa 90%, ela impacta negativamente a satisfação no trabalho e pode até impactar negativamente a qualidade dos serviços. Portanto, **Threshold Target Metric** (Métrica-alvo Limite) pode ser a seguinte:

- Manter uma taxa de utilização mensal de consultores entre 60% e 90% no quarto trimestre.

Esta é uma **métrica-alvo limite**, pois especifica um valor numérico baixo aceitável e um valor numérico alto aceitável, que servem como limites para definir o intervalo alvo da métrica.



3 – Resultado-chave do Marco (Milestone Key Result)

Por exemplo: O Vice-Presidente de Vendas é responsável pela abertura de um novo escritório na Austrália para estabelecer presença na região. O Vice-Presidente não é responsável pela abertura de vários escritórios, apenas um, portanto um **Milestone Key Result** (Resultado-chave do Marco) poderia ser:

-Abrir uma filial na Austrália com pelo menos um funcionário em tempo integral no escritório durante o horário comercial até o final do quarto trimestre

Trata-se de um “**marco**” (**milestone**), pois não pode ser configurado como uma métrica. Observe que os **Milestone Key Result** (Resultado-chave do Marco) podem e devem ser divididos em etapas menores, como, por exemplo:

- Assinar aluguel para garantir espaço de escritório
- Contrate gerente de escritório em tempo integral
- Traduzir os preços dos produtos para a moeda australiana



(CEBRASPE – DATAPREV – Analista – 2023)

A metodologia OKR prevê a definição dos objetivos, preferencialmente, em ciclos mais longos, com iniciativas que incentivem o alcance das metas com vinculação direta a bonificações, prêmios e ascensão profissional.

Comentários:

Nada disso! A metodologia OKR prioriza **ciclos curtos**. Além disso, “vinculação direta a bonificações, prêmios e ascensão profissional” não constituem, necessariamente, recomendações da metodologia.

Gabarito: errada.

(CEBRASPE – DATAPREV – Analista – 2023)



A utilização da metodologia OKR pode auxiliar na elaboração de planejamentos estratégicos, pois essa metodologia busca integrar os objetivos da instituição, da equipe e das pessoas em resultados cuja medição seja possível.

Comentários:

Isso mesmo! Trata-se de uma metodologia que busca integrar os objetivos individuais, de equipes e organizacionais, por meio de resultados passíveis de medição, sendo capaz de auxiliar na elaboração de planejamentos estratégicos.

Gabarito: correta.

(CEBRASPE – DATAPREV – Analista – 2023)

Para a definição dos objetivos, a metodologia OKR utiliza predominantemente o modelo top-down, a fim de obter o alinhamento estratégico necessário para que a implementação dos objetivos ganhe força e velocidade junto às equipes.

Comentários:

Nada disso! A metodologia prioriza que os OKRs sejam definidos de forma **bottom-up** (“de baixo, para cima”), ou seja, o próprio colaborador que vai trabalhar naquele OKR participa da elaboração de suas metas.

Gabarito: errada.

(CEBRASPE – DATAPREV – Analista – 2023)

Um diferencial da OKR para a criação de planejamento estratégico é a quantidade de objetivos: nessa metodologia, quanto mais objetivos, melhor, pois é possível fazer microgerenciamentos e criar pesos diferentes para cada objetivo, o que é mais eficiente que definir poucos objetivos.

Comentários:

Nada disso! Uma das características da metodologia OKR é o **foco**. Empresas ágeis focam naquilo que é mais importante. Nesse sentido, os OKRs ajudam a focar nas **prioridades** da empresa e das equipes, uma vez que focam em **poucos objetivos** por vez.

Gabarito: errada.

(CEBRASPE – DATAPREV – Analista – 2023)

O OKR (objectives and key results) é um protocolo colaborativo de definição de metas mensuráveis e indicadores precisos para empresas, equipes e indivíduos que vincula metas à missão mais ampla de uma equipe.



Comentários:

Isso mesmo! A assertiva trouxe um conceito correto de OKR.

Gabarito: correta.

(FUNDATÉC – CIGA-SC – Assistente – 2023)

Sobre a Metodologia de OKR (Objectives and Key Results), assinale a alternativa correta.

- a) É uma metodologia de gestão que pode ser compreendida, de modo simplificado, como uma fórmula para definir metas a partir de um objetivo e um conjunto de resultados-chave esperados.
- b) É uma metodologia de gestão de pessoas integradas exclusivamente em projetos de tecnologia.
- c) É uma metodologia de comunicação que combina canais digitais e analógicos.
- d) É uma metodologia de comunicação que só pode ser aplicada a projetos de pequeno porte de municípios com até 50 mil habitantes.
- e) É uma ferramenta de programação de computadores ideal para a produção de sites.

Comentários:

A única alternativa que trouxe um conceito correto em relação ao OKR foi a letra A. Trata-se, de fato, de uma metodologia de gestão que pode ser compreendida, de modo simplificado, como uma fórmula para definir metas a partir de um **objetivo** e um conjunto de **resultados-chave** esperados.

O gabarito é a letra A.

(FUNDATÉC – FCC – Analista – 2022)

De acordo com o Método OKR (Objectives and Key Results), consistente em uma das ferramentas contemporâneas de planejamento no âmbito das organizações, os denominados Resultados-Chave (KR)

- a) são caracterizados como guias operacionais a serem seguidas pela organização para atingimento das metas qualitativas e quantitativas, estas que são desdobramentos dos objetivos propriamente ditos.
- b) correspondem a metas (quantitativas) com impacto direto no atingimento do objetivo estabelecido, este último de natureza qualitativa e que traduz o que a organização pretende atingir.



c) ostentam caráter qualitativo, indicando a direção a ser perseguida pela organização e os ajustes de rota que precisam ser promovidos para o atingimento do objetivo, este sempre representado por alguma métrica de incremento.

d) consistem nas principais habilidades que devem ser desenvolvidas pelos integrantes da organização (soft skills), diversamente dos denominados Key Performance Indicator (KPI) que medem aspectos técnicos (hard skills).

e) representam a dimensão tática do planejamento estratégico, consistentes em um conjunto de ações a serem implementadas para atingimento dos objetivos estratégicos estabelecidos..

Comentários:

A única alternativa que trouxe um conceito correto em relação ao OKR foi a letra B.

Os resultados-chave consiste em metas (**quantitativas**) com impacto direto no atingimento do **objetivo** estabelecido, este último de natureza **qualitativa** e que traduz o que a organização pretende atingir.

O gabarito é a letra B.

(FGV – TRT-13ª Região – Analista – 2022)

OKR é utilizado em diversas organizações. É uma abordagem simples para criar alinhamento e engajamento em torno de metas e resultados mensuráveis. Os tipos de resultados esperados no OKR são classificados como

- a) teóricos e experimentais.
- b) regulatórios, estratégicos e táticos.
- c) textuais, sinalizações visuais e métricas numéricas.
- d) baseline, milestone, métricas positivas e negativas e threshold.
- e) financeiros, engineering, operations, resources, saúde e tecnológicos.

Comentários:

Vejamos, de acordo com Smith, quais as 03 formas que os Key Results tendem a assumir⁶:

1 - Resultado-Chave da Métrica da Linha de Base (**Baseline Metric Key Result**)

⁶ Traduzido de <https://madetomeasurekpis.com/blog/2014/10/02/insider-tips-okrs-coach/>



2 - Resultado-Chave da Métrica-Alvo (Target Metric Key Result)

- a) **Métrica-alvo Positiva** (Positive Target Metric)
- b) **Métrica-alvo Negativa** (Negative Target Metric)
- c) Métrica-alvo Limite (**Threshold** Target Metric)

3 – Resultado-chave do Marco (**Milestone** Key Result)

O gabarito é a letra D.

(CEBRASPE – BANRISUL – Analista – 2022)

No contexto do planejamento estratégico, a definição de objetivos segue, entre outras, a abordagem de objetivos e resultados-chave (objective and key results — OKR), que tem como premissa estabelecer um único resultado-chave para cada objetivo.

Comentários:

Nada disso! Para cada objetivo, recomenda-se que sejam estabelecidos de **02 a 05 key results**.

Gabarito: errada.

(CETAP – PGE-PA – Técnico – 2021)

A técnica OKR (Objectives and Key Results, ou seja, Objetivos e Resultados-chave) é considerada uma filosofia revolucionária e vem sendo usada cada vez mais por diferentes organizações inovadoras, como, por exemplo, a Procuradoria-Geral de Águas Claras. Na reunião de trabalho, inclusive, Pedro defendeu o uso da técnica, explicando aos demais seus benefícios. Dentre eles, encontram-se:

I- prazos longos para realização, assim, todos conseguem alcançar os resultados;

II- mais engajamento e responsabilidade por parte de quem participa da elaboração, execução e acompanhamento dos OKRs;

III- ampla publicização, uma vez que metas transparentes e conhecidas por todos melhoram mais o engajamento e a performance.

Estão corretos:

- a) apenas os itens I e II.
- b) apenas os itens I e III.



c) apenas os itens II e III.

d) os itens I, II e III.

Comentários:

A **primeira assertiva** está errada. A metodologia OKR prioriza **ciclos curtos** (normalmente trimestrais)

A **segunda assertiva** está correta. A metodologia prioriza que os OKRs sejam definidos de forma **bottom-up** ("de baixo, para cima"), ou seja, o próprio colaborador que vai trabalhar naquele OKR participa da elaboração de suas metas, fazendo com que o colaborador fique mais **engajado** com o método e **motivado** em atingir os objetivos.

A **terceira assertiva** está correta. Isso mesmo. A transparência é uma das características do método OKR.

O gabarito é a letra C.

(COMPERVE – UFRN – Administrador – 2019)

Os objectives and key results (OKR) são uma ferramenta para executar a estratégia de uma organização. Analise as afirmações abaixo sobre essa ferramenta.

I Deve ser definida de forma top down, sem os colaboradores.

II É executada em ciclos longos de 12 meses ou mais.

III É pública e transparente por padrão.

IV Seu principal objetivo é motivar os colaboradores na execução das metas.

Das afirmações, estão corretas

a) II e III.

b) III e IV.

c) I e II.

d) I e IV.

Comentários:



A **primeira assertiva** está errada. A metodologia prioriza que os OKRs sejam definidos de forma **bottom-up** (“de baixo, para cima”), ou seja, o próprio colaborador que vai trabalhar naquele OKR participa da elaboração de suas metas.

A **segunda assertiva** está errada. A metodologia OKR prioriza **ciclos curtos** (normalmente trimestrais)

A **terceira assertiva** está correta. Isso mesmo. A transparência é uma das características do método OKR.

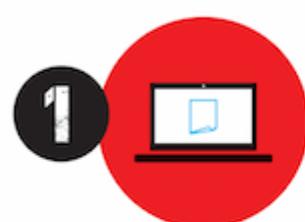
A **quarta assertiva** está correta. De fato, a metodologia OKR busca que o colaborador fique mais **engajado** com o método e **motivado** em atingir os objetivos.

O gabarito é a letra B.



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7

Concursado(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.