



EIXO 3 – ABORDAGENS INOVADORAS NA AUDITORIA DO SETOR PÚBLICO: CASOS E LIÇÕES APRENDIDAS

OKR COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO NO CONTROLE EXTERNO PARA A GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO

Tiago Modesto Carneiro Costa

IDI/Intosai – Coach de Auditoria Operacional – desde 01/2023. Fórum Internacional de Pronunciamentos Profissionais (FIPP/Intosai) – Membro – desde 01/2024. Graduação em Ciências Contábeis Faculdade Estácio de Sá, Mato Grosso do Sul. Em curso, previsão de término em 2028. Graduação em Desenvolvimento de Sistemas Faculdade Estácio de Sá, Mato Grosso do Sul. MBA em Agronegócios ESALQ/USP, São Paulo. Pós-graduação Lato Sensu em Administração, Finanças Empresariais e Negócios Escola Superior Aberta do Brasil, Espírito Santo. Graduação em Agronomia Universidade Federal de Brasília (UnB), Brasília.

Iracema de Lourdes Teixeira Vieira

Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Direitos Humanos da Universidade Federal do Para (PPGD/UFGA) com sanduiche no Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS-Paris/França). Bolsista do Projeto Integração, Biodiversidade e Socioecologia - ordenamento territorial na zona Amazônia-Caribe (IBIS CAPES/COFECUB) - 2022/2023. Mestre em Direitos Humanos (PPGD/UFGA). Especialista em Direito Tributário pela Universidade Estácio de Sa (2017). Bacharel em Direito pela Universidade da Amazônia (2015). Atuou como bolsista da Iniciação Científica da Universidade da Amazônia (2014). Especialista em Auditoria e Controladoria pela Universidade da Amazônia (2003). Bacharel em Contabilidade pela Universidade da Amazônia (2000). Tem experiência nas áreas de Direito Financeiro, Direito Tributário e Contabilidade Pública. Auditora de Controle Externo do Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Pará com atuação na Coordenação de meio ambiente, mineração e obras públicas. Advogada.

Maria Fabiane das Chagas Brito

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Pará (2004), especialização em MBA AUDITORIA E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO pela Universidade de São Paulo (2024), especialização em MBA EM CONTABILIDADE PUBLICA E RESPONSABILIDADE FISCAL pelo CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL (2016) e especialização em AUDITORIA, CONTROLADORIA E PERÍCIA pela FACULDADE DE ESTUDOS AVANÇADOS DO PARÁ (2012). Atualmente é Auditor de Controle Externo da TRIBUNAL DE CONTAS DOS MUNICIPIOS DO ESTADO DO PARA. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis.



1 MOTIVAÇÃO

O controle externo exercido pelos Tribunais de Contas, conforme previsto na Constituição Federal de 1988, é instrumento essencial da governança pública ao apoiar o Poder Legislativo na fiscalização da legalidade, economicidade, legitimidade e efetividade da aplicação dos recursos públicos. No atual contexto de crescente complexidade das políticas públicas, escassez de recursos e ampliação das demandas sociais por transparência e resultados concretos, torna-se indispensável o aprimoramento dos mecanismos de planejamento e a adoção de estratégias capazes de gerar impacto real na sociedade (Silva, 2019).

A transformação digital intensificou esse cenário, redefinindo tecnologias, relações sociais e expectativas da população. Como destacam Perez e Silva (2021), exige-se que as organizações públicas, sobretudo as instituições de controle, modernizem seus processos e adotem sistemas de planejamento que permitam respostas mais ágeis, eficazes e alinhadas às reais necessidades do cidadão. Para tanto, a estratégia institucional deve considerar, como propósito central, induzir melhorias de políticas públicas pelos gestores, elevando sua qualidade e contribuindo para restaurar e fortalecer a confiança da sociedade no papel dos Tribunais de Contas.

Nesse sentido, o conceito de valor público — definido por Moore (1995) como a capacidade de gerar benefícios relevantes por meio da ação estatal — assume posição central. A busca por esse valor exige uma atuação orientada a resultados, na qual os objetivos estratégicos, táticos e operacionais estejam articulados de forma clara, integrada e mensurável, a fim de garantir efetividade no controle e indução de boas práticas na administração pública. Essa diretriz encontra respaldo também no Decreto nº 9.203/2017, que estabelece princípios da governança pública na administração federal, ressaltando a importância do alinhamento institucional para geração de valor público e da atuação baseada em resultados para o atendimento das necessidades da sociedade (Brasil, 2017).

É nesse contexto que a metodologia *Objectives and Key Results (OKR)* ganha destaque. Inicialmente difundida no setor privado, a abordagem tem sido gradualmente incorporada ao setor público como ferramenta de alinhamento estratégico, definição de metas mensuráveis e fomento à cultura de monitoramento e



melhoria contínua (Souza; Ferracioli, 2023). Ao permitir o desdobramento de objetivos institucionais em resultados-chave verificáveis (Doerr, 2018), os *OKRs* contribuem para uma atuação mais direcionada ao impacto social e menos centrada apenas em rotinas e conformidades.

Embora os Tribunais de Contas já adotem planejamentos estratégicos formais, muitas vezes suas ações de fiscalização carecem de conexão direta com entregas mensuráveis e resultados transformadores. Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar como a experiência do Tribunal de Contas da União (TCU) na adoção dos *OKRs* pode servir de referência para outras cortes brasileiras, ampliando a efetividade do controle externo e consolidando uma cultura institucional mais responsiva, estratégica e voltada à geração de valor público.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com caráter exploratório e fundamentação no método dedutivo, conforme orientações de Prodanov e Freitas (2013). A técnica principal utilizada foi a análise documental, voltada à investigação dos mecanismos de planejamento das ações de controle nos tribunais de contas, com foco na identificação de práticas, estruturas e instrumentos adotados pelas instituições de controle externo.

Assim, para descrever o sistema de planejamento do TCU, com ênfase na implementação da metodologia *OKR*, foi realizada uma análise detalhada de documentos oficiais disponíveis no sítio eletrônico do TCU. Foram examinados, o Plano Estratégico 2023–2028, o Plano de Gestão, normativos e outras peças institucionais que orientam o planejamento e a execução das atividades de controle externo, incluindo o site “Orientações para Implementação da Gestão por *OKRs*”, que detalha diretrizes operacionais e metodológicas adotadas pelo Tribunal.

Além disso, a pesquisa incluiu o levantamento de dados nos sítios eletrônicos dos 33 tribunais de contas brasileiros, com o objetivo de identificar as práticas vigentes de planejamento estratégico, tático e operacional. Essa etapa foi complementada pela aplicação de questionários eletrônicos, por meio da plataforma *Google Forms*, a servidores diretamente envolvidos com a área de planejamento e fiscalização. A



análise desses dados permitiu uma visão comparativa e contribuiu para avaliar o potencial de replicação da metodologia *OKR* em outras cortes de contas.

Ressalta-se que a análise dos dados seguiu uma abordagem interpretativa, fundamentada em categorias analíticas que consideraram o contexto organizacional das cortes respondentes. Essa estratégia metodológica está alinhada às orientações de Gil (2017), que recomenda o uso combinado de fontes e técnicas para aprofundamento em estudos de natureza exploratória e institucional.

3 RESULTADOS

A implementação da metodologia *OKR* no TCU, embora ainda em processo de implementação e contínua evolução, demonstrou resultados significativos, com ganhos relevantes na organização e no direcionamento estratégico das ações de controle. A estruturação de objetivos claros e resultados-chave mensuráveis possibilitou maior alinhamento entre os diferentes níveis de planejamento — estratégico, tático e operacional — promovendo uma gestão orientada a resultados concretos e de interesse público. O uso dos *OKRs* contribuiu para uma atuação mais focalizada, com capacidade de resposta rápida às mudanças do ambiente institucional e às demandas da sociedade.

Entre os principais benefícios, destacam-se a priorização de ações de maior impacto, o estímulo à inovação nas práticas de fiscalização, o fortalecimento do foco das equipes técnicas e a consolidação de uma cultura organizacional baseada em propósito e efetividade. A metodologia favoreceu a integração entre planejamento e execução, com monitoramento contínuo, maior transparência na definição de metas e flexibilidade para ajustes estratégicos durante os ciclos de planejamento.

A implementação dessa metodologia enfrentou desafios, como a resistência cultural à mudança e a necessidade de capacitação técnica. Para superá-los, foram adotadas ações estruturadas, incluindo investimentos em formação interna, apoio de lideranças, adaptação gradual de rotinas, criação do sistema “Planejar”, uso de quadros visuais (*Kanban*) e atuação de facilitadores especializados. Além disso, o TCU desenvolveu o sítio interno “Orientações para Implementação da Gestão por *OKRs*”, repositório de conhecimento e boas práticas que reúne diretrizes, modelos, níveis de maturidade,



papéis institucionais, tipos de reuniões e exemplos reais, bem como informações sobre capacitações e mecanismos de acompanhamento.

Ademais, para apoiar a institucionalização da metodologia *OKR* e viabilizar sua adoção em larga escala, o TCU desenvolveu um sítio interno intitulado “*Orientações para Implementação da Gestão por OKRs*”. Essa plataforma funciona como um repositório estruturado de conhecimento e boas práticas, reunindo diretrizes operacionais, modelos de quadros de objetivos e resultados-chave, níveis de maturidade na implementação, definição de papéis institucionais, tipos de reuniões (cerimônias) e exemplos concretos de *OKRs* adotados por diferentes unidades. O ambiente também disponibiliza informações sobre capacitações internas, mecanismos de acompanhamento e procedimentos de sistematização de resultados, promovendo alinhamento conceitual e metodológico entre todos os setores do Tribunal.

A criação desse sítio integrou o esforço mais amplo de engajamento institucional conduzido pelo Projeto “Valor”, iniciativa voltada a consolidar a cultura de gestão orientada a resultados no TCU. O projeto investiu na construção de uma identidade visual própria, com logotipo, materiais gráficos e peças de comunicação interna, além de campanhas direcionadas para reforçar a compreensão e a adesão à metodologia. Essa estratégia de comunicação integrada foi decisiva para reduzir resistências iniciais, fortalecer o senso de propósito coletivo e garantir que a adoção dos *OKRs* ocorresse de forma coordenada, gradual e sustentável em toda a organização.

Em comparação com os Tribunais de Contas estaduais e municipais, observa-se que, embora muitos apresentem planejamentos estruturados, ainda persiste uma lacuna significativa na medição do impacto real das ações de controle. Na maioria dessas instituições, o planejamento concentra-se em atividades fiscalizatórias voltadas à verificação da conformidade e da performance de políticas públicas, cujo monitoramento, em geral, limita-se à constatação do cumprimento das atividades programadas, sem avaliar efetivamente o impacto gerado na sociedade.

Assim, a experiência do TCU com os *OKRs* aponta caminhos para superar essa limitação, ao conectar metas institucionais a resultados tangíveis para a sociedade. O estudo indica que a adoção dos *OKRs* por outras cortes de contas tem potencial para



aprimorar a efetividade do controle externo e fortalecer o compromisso com a geração de valor público.

4 CONCLUSÃO

A análise da experiência do TCU com a metodologia *OKR* evidencia seu potencial transformador para o planejamento das ações de controle no âmbito dos tribunais de contas. A estruturação de objetivos claros e resultados-chave mensuráveis favoreceu o alinhamento entre os diferentes níveis de planejamento e permitiu maior foco nas entregas que geram valor público, contribuindo para uma gestão mais estratégica, responsiva e orientada a resultados. Ao superar resistências internas e adaptar suas práticas institucionais, o TCU consolidou uma cultura de monitoramento contínuo e inovação, que fortalece sua capacidade de atuação em contextos desafiadores.

Diante desse cenário, conclui-se que a adoção da metodologia *OKR* pelos tribunais de contas estaduais e municipais pode representar um avanço relevante para o controle externo brasileiro. Ao conectar metas institucionais a resultados efetivos para a sociedade, os *OKRs* ampliam a efetividade das fiscalizações e promovem uma atuação mais integrada e transparente. A replicação dessa abordagem, respeitadas as particularidades de cada instituição, tem potencial para fortalecer a governança pública e consolidar uma cultura de gestão voltada à geração de valor público. Estudos futuros podem aprofundar a análise das experiências locais e subsidiar a institucionalização dos *OKRs* nas diversas cortes de contas do país. Desse modo, recomenda-se a realização de projetos-piloto, capacitações específicas, incentivo à troca de experiências entre as cortes e institucionalização gradual do modelo *OKR* como ferramenta de planejamento, contribuindo para uma atuação mais efetiva, estratégica e voltada à geração de valor público.

5 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 29 jun. 2025.



BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 154, n. 225, p. 3, 23 nov. 2017.

DOERR, J. **Avalie o que importa**: como o Google, Bono e a Fundação Gates agitam o mundo com OKRs. New York: Portfolio / Penguin, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MOORE, M. H. (1995). **Creating public value: Strategic management in government**. Harvard University Press.

PEREZ, G. P.; SILVA, V. B. S. Transformação digital: a constante necessidade de adaptação.

In: **SciELO em Perspectiva: Humanas**, 2021. Disponível em:

<https://humanas.blog.scielo.org/blog/2021/12/22/transformacao-digital-a-constante-necessidade-de-adaptacao/>. Acesso em: 11 set. 2024.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SICCA, G. dos S.; LIMA, Luiz Henrique. Os Tribunais de Contas como indutores de soluções consensuais para a educação pública. In: LIMA, Edilberto Carlos Pontes (Coord.). **Os Tribunais de Contas e as políticas públicas**. Belo Horizonte: Fórum, 2023. (Coleção Fórum IRB, v. 5).

SILVA, L. S. O papel do Tribunal de Contas da União na fiscalização da gestão pública. In: **Anais do seminário nacional de política fiscal, 2019**: Belo Horizonte. Anais eletrônicos. Belo Horizonte: Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. 2019.

SOUZA, D. B. F. B. T. de; FERRACIOLI, J. N. de M. **A metodologia Objective and Key Results (OKRs) como ferramenta de gestão estratégica: estudo sobre sua aplicação em uma empresa de varejo**. 2023. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Orientações para implementação da gestão por OKRs**. Brasília, DF: TCU. [2023]. Site institucional de acesso restrito. Acesso em: 8 ago. 2025.