GESTÃO ESTRATÉGICA COM O CANVAS DE OKR E O LIFE CYCLE CANVAS (LCC): UMA PROPOSTA DE GESTÃO VISUAL

STRATEGIC MANAGEMENT WITH THE OKR CANVAS AND THE LIFE CYCLE CANVAS (LCC): A VISUAL MANAGEMENT PROPOSAL

FABIO FRANCISCO AZEVEDO DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

AFRANIO GALDINO DE ARAÚJO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
Este trabalho foi realizado com o apoio da coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior - Brasil(CAPES) - Código de Amparo Financeiro 001

GESTÃO ESTRATÉGICA COM O CANVAS DE OKR E O LIFE CYCLE CANVAS (LCC): UMA PROPOSTA DE GESTÃO VISUAL

Objetivo do estudo
Propor um framework conceitual que articule o Canvas de OKR e a Tela de Iniciação do Life Cycle Canvas (LCC) como sistema único de gestão visual, no qual cada iniciativa estratégica registrada no Canvas de OKR seja desenhada como projeto executável.

Relevância/originalidade
O estudo articula, de forma inédita, duas correntes que evoluem em paralelo o Canvas de OKR e o Life Cycle Canvas, propondo integração ainda não sistematizada na literatura Preenche lacuna metodológica entre a meta estratégica declarada e o projeto de forma visual.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa, de natureza teórica e conceitual, voltada à construção de um framework, em consonância com os métodos de construção teórica conceitual propostos por Meredith (1993) e com a tipologia de artigos conceituais sistematizada por Jaakkola (2020), organizada em cinco etapas encadeadas.

Principais resultados
Propôs-se o Framework Canvas OKR-LCC, articulando o Canvas de OKR como matriz de priorização de iniciativas e a Tela de Iniciação do LCC como desenho do projeto executável, no qual cada iniciativa priorizada é convertida em projeto estratégico vinculado ao Objetivo correspondente.

Contribuições teóricas/metodológicas
O framework estende a lógica de tela única à articulação entre dois instrumentos até então desconectados, avança sobre o diagnóstico de Kaplan e Norton (1996) propondo instrumento visual concreto para tradução estratégica, e amplia o LCC ao vinculá-lo explicitamente à origem estratégica.

Contribuições sociais/para a gestão
O framework oferece a equipes de planejamento estratégico e de projetos um roteiro visual único, que reduz a perda de informação entre a meta definida e o projeto executado, facilitando a comunicação entre alta administração e equipes executoras, e fortalecendo a execução.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, objetivo e resultados- chaves, life cycle canvas

STRATEGIC MANAGEMENT WITH THE OKR CANVAS AND THE LIFE CYCLE CANVAS (LCC): A VISUAL MANAGEMENT PROPOSAL

Study purpose
To propose a conceptual framework that articulates the OKR Canvas and the Life Cycle Canvas (LCC) Initiation Screen as a single visual management system, in which each strategic initiative recorded in the OKR Canvas is designed as an executable project.

Relevance / originality
The study articulates, in an unprecedented way, two currents that evolve in parallel the OKR Canvas and the Life Cycle Canvas proposing an integration not yet systematized in the literature It fills a methodological gap between the declared strategic goal and project,visually.

Methodology / approach
Qualitative research, of theoretical and conceptual nature, aimed at building a framework, in line with the conceptual theory-building methods proposed by Meredith (1993) and the typology of conceptual articles systematized by Jaakkola (2020), organized into five sequential stages.

Main results
The OKR-LCC Canvas Framework was proposed, articulating the OKR Canvas as an initiative-prioritization matrix and the LCC Initiation Screen as the design of the executable project, in which each prioritized initiative is converted into a strategic project linked to the corresponding Objective.

Theoretical / methodological contributions
The framework extends the single-screen logic to the articulation between two previously disconnected instruments, advances Kaplan and Norton's (1996) diagnosis by proposing a concrete visual instrument for strategic translation, and expands the LCC by explicitly linking it to the project's strategic origin.

Social / management contributions
The framework offers strategic planning and project teams a single visual roadmap that reduces information loss between the defined goal and the executed project, facilitating communication between senior management and execution teams, and strengthening strategy execution overall.

Keywords: Project Management, Objectives and Key Results, life cycle canvas

GESTÃO ESTRATÉGICA COM O CANVAS DE OKR E O LIFE CYCLE CANVAS (LCC): UMA PROPOSTA DE GESTÃO VISUAL

1 INTRODUÇÃO

A dificuldade de transformar a estratégia formulada em resultado efetivamente entregue é um dos problemas mais persistentes da gestão organizacional. Kaplan e Norton (1996) já alertavam que a maioria das organizações falha não na formulação de suas estratégias, mas na capacidade de traduzi-las em ação coordenada nos diferentes níveis hierárquicos. Em levantamento com centenas de empresas, Mankins e Steele (2005) chegaram a conclusão semelhante: parcela expressiva do desempenho prometido pelas estratégias corporativas nunca se converte em resultado, e a causa dominante dessa lacuna está na execução, e não na qualidade do planejamento original. Esse diagnóstico permanece atual: dispor de uma estratégia bem formulada não garante que ela seja executada.

Duas famílias de instrumentos visuais surgiram, em momentos distintos, para responder a essa lacuna a partir de ângulos complementares. De um lado, a metodologia dos Objectives and Key Results (OKR), sistematizada por Doerr (2018) a partir da experiência da Intel e do Google, consolidou-se como protocolo de definição e acompanhamento de metas, e evoluiu, na prática de mercado, para uma representação em tela única, o Canvas de OKR, que reúne objetivos, resultados-chave e iniciativas em um único artefato de gestão visual, nos moldes propostos originalmente por Osterwalder e Pigneur (2011) para o Business Model Canvas. De outro lado, a gestão de projetos passou a dispor de instrumentos visuais próprios, como o Life Cycle Canvas (LCC), desenvolvido por Veras (2016), que organiza, em uma única tela por fase do ciclo de vida, os elementos essenciais para conceber, planejar, executar, monitorar e encerrar um projeto.

O problema de pesquisa que orienta este artigo decorre do fato de essas duas famílias de instrumentos evoluírem, na literatura e na prática, de forma paralela. O Canvas de OKR responde, com eficácia reconhecida, à pergunta sobre o que a organização quer alcançar e como saberá que alcançou, mas termina sua contribuição no momento em que declara as iniciativas necessárias para atingir cada resultado-chave, sem oferecer instrumento para desenhá-las como projetos executáveis. O LCC, por sua vez, responde com precisão à pergunta sobre como um projeto será concebido, planejado e entregue, mas pressupõe que o projeto já esteja identificado e priorizado, sem indicar de onde essa priorização deveria vir. Entre a iniciativa declarada no Canvas de OKR e o projeto desenhado no LCC existe uma lacuna metodológica: a iniciativa nomeada na tela de OKR raramente chega à tela de projeto com a mesma linguagem visual, o que fragmenta a rastreabilidade entre a meta estratégica e a entrega operacional.

Diante desse cenário, o objetivo geral deste artigo é propor um framework conceitual que articule o Canvas de OKR e a Tela de Iniciação do Life Cycle Canvas (LCC) como um sistema único de gestão visual, no qual cada iniciativa registrada no Canvas de OKR seja desenhada como projeto na Tela de Iniciação do LCC, dando vida operacional às iniciativas estratégicas. Como objetivos específicos, busca-se: (a) sistematizar, a partir da literatura de gestão visual, de OKR e de gestão de projetos, os fundamentos teóricos de cada instrumento; (b) estabelecer a correspondência funcional entre os campos do Canvas de OKR e os campos da Tela de Iniciação do LCC; e (c) apresentar a arquitetura do framework Canvas OKR-LCC como proposta de gestão visual integrada.

A relevância deste estudo é dupla. Do ponto de vista acadêmico, o artigo contribui para aproximar duas correntes de literatura que se desenvolvem de forma independente, a de definição e acompanhamento de metas por OKR e a de gestão visual de projetos, propondo uma articulação ainda não sistematizada entre elas. Do ponto de vista prático, o framework oferece a gestores e equipes de planejamento estratégico um roteiro visual único, que evita a perda de informação estratégica na passagem da definição da meta para o desenho do projeto que a viabiliza.

Metodologicamente, este artigo caracteriza-se como pesquisa qualitativa, de natureza teórica e conceitual, voltada à construção de um framework, em consonância com os métodos de construção teórica conceitual propostos por Meredith (1993) e com a tipologia de artigos conceituais sistematizada por Jaakkola (2020). O percurso de construção do framework, detalhado na seção 3, foi organizado em cinco etapas encadeadas.

O artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico sobre gestão estratégica, gestão visual, OKR e Canvas de OKR, e Life Cycle Canvas. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados na construção do framework. A quarta seção apresenta o framework Canvas OKR-LCC e discute a correspondência entre seus componentes. A quinta seção reúne as considerações finais, as limitações do estudo e a agenda de pesquisa, seguidas das referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste artigo articula quatro eixos conceituais: (1) a gestão estratégica e a lacuna entre formulação e execução; (2) a gestão visual como estratégia de comunicação organizacional; (3) os OKRs e o Canvas de OKR como instrumento de tradução estratégica; e (4) o Life Cycle Canvas como instrumento de gestão visual de projetos. A sequência apresentada acompanha o raciocínio que sustenta o framework proposto na seção 4: da formulação da estratégia à sua tradução visual, e desta ao desenho do projeto que a executa.

2.1 Gestão estratégica e a lacuna entre formulação e execução

Kaplan e Norton (1996), ao propor o Balanced Scorecard, argumentaram que a estratégia só produz resultado quando é traduzida em objetivos, indicadores e iniciativas compreensíveis em todos os níveis da organização, e não apenas na alta administração. Essa tradução, segundo os autores, é o elo mais frágil do processo de gestão estratégica, pois exige que a intenção estratégica, formulada em linguagem abstrata, seja convertida em ação concreta, mensurável e acompanhável ao longo do tempo.

Mankins e Steele (2005), em pesquisa conduzida junto a um amplo conjunto de empresas de diferentes setores, identificaram que a distância entre o desempenho prometido pela estratégia e o desempenho efetivamente realizado decorre, majoritariamente, de falhas no processo de execução, e não de deficiências na formulação estratégica em si. Entre as causas apontadas pelos autores estão a fragilidade dos mecanismos de tradução da estratégia em planos de ação, a ausência de responsabilização clara pelas iniciativas estratégicas e a falta de instrumentos de acompanhamento capazes de conectar, de forma visível, a meta de longo prazo à entrega de curto prazo.

É nesse ponto que a gestão estratégica contemporânea converge com a gestão de projetos: se a execução é o elo frágil da estratégia, e se a execução se realiza por meio de projetos, então o instrumento que conecta a definição da meta ao desenho do projeto que a viabiliza torna-se

central para o sucesso da estratégia. O Project Management Institute (2021), na sétima edição do Guia PMBOK, reforça essa convergência ao redefinir o sucesso de um projeto não pelo cumprimento isolado de escopo, prazo e custo, mas pela realização dos benefícios esperados pelas partes interessadas, o que pressupõe que cada projeto esteja explicitamente vinculado ao objetivo estratégico que o originou.

2.2 Gestão visual como estratégia de comunicação organizacional

A gestão visual (Visual Management) é definida por Tezel, Koskela e Tzortzopoulos (2016), em síntese da literatura sobre o tema, como uma estratégia de comunicação de curto alcance baseada na transmissão de informação de forma cognitivamente eficaz, que aumenta a transparência dos processos organizacionais e reduz a dependência de comunicação verbal ou de documentos extensos. Embora a origem da gestão visual esteja associada à produção enxuta, os autores destacam que seus princípios, tornar visível o que normalmente permanece implícito, reduzir a distância entre informação e decisão e criar um vocabulário visual comum entre os envolvidos, aplicam-se a qualquer contexto em que exista necessidade de comunicação e interação entre pessoas e processos, o que inclui a gestão estratégica e a gestão de projetos.

No campo da estratégia e da gestão de negócios, o marco mais influente da gestão visual é o Business Model Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), que consolidou em uma única tela os nove blocos constitutivos de um modelo de negócio. A contribuição do Business Model Canvas não está apenas em seu conteúdo, mas em seu formato: ao condensar elementos antes dispersos em documentos textuais extensos em uma única superfície visual, o modelo tornou possível que equipes multidisciplinares construíssem, discutissem e ajustassem a estratégia de forma colaborativa e simultânea. Esse formato de tela única, ou canvas, inspirou uma família de instrumentos de gestão visual voltados a diferentes finalidades organizacionais, entre os quais se inserem o Canvas de OKR e o Life Cycle Canvas, discutidos nas seções seguintes.

2.3 OKRs e o Canvas de OKR como instrumento de tradução estratégica

Os OKRs (Objectives and Key Results) constituem um protocolo de definição colaborativa de metas, originado na Intel e popularizado por Doerr (2018) a partir de sua adoção pelo Google em 1999. Sua estrutura é deliberadamente simples: um objetivo declara, de forma qualitativa, o que a organização deseja alcançar, e os resultados-chave definem, de forma quantitativa e verificável, como se saberá que o objetivo foi atingido, tipicamente entre dois e cinco resultados-chave por objetivo. Niven e Lamorte (2016) sistematizam quatro funções que tornam os OKRs eficazes: foco nas prioridades que efetivamente importam, alinhamento entre equipes e hierarquias em torno de metas comuns, responsabilização pelo progresso e extensão para metas ambiciosas que desafiam o status quo.

Um resultado-chave bem definido precisa ser específico e verificável, condição já formulada por Doran (1981) na proposição dos objetivos SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais), critério que a literatura de OKR incorporou como referência de qualidade para a redação de resultados-chave. Entretanto, tanto Doerr (2018) quanto Niven e Lamorte (2016) reconhecem que o resultado-chave, por si só, não executa a estratégia: ele precisa ser desdobrado em iniciativas, isto é, nas ações e projetos concretos que a equipe executará para mover o indicador do resultado-chave.

É nesse desdobramento que se consolidou, na prática de gestão estratégica, o Canvas de OKR, representação em tela única que aplica a lógica de gestão visual do Business Model Canvas

(Osterwalder & Pigneur, 2011) à metodologia de OKR (Doerr, 2018). O Canvas de OKR, apresentado na Figura 1, organiza em uma única superfície visual a organização e o período de vigência do ciclo, os objetivos, os resultados-chave associados a cada objetivo, o acompanhamento trimestral do planejado em relação ao realizado, e, centralmente para este artigo, o campo de iniciativas, no qual são registradas as ações que a equipe executará para realizar cada resultado-chave, com sua respectiva prioridade, indicador de acompanhamento e percentual de cumprimento.



Figura 1 – Canvas de OKR

Fonte: elaborado com base em Doerr (2018) e Osterwalder e Pigneur (2011).

O campo de iniciativas é, portanto, a articulação central do Canvas de OKR: é nele que a meta estratégica, declarada como objetivo e verificada por resultados-chave, é convertida em uma lista de ações priorizadas. Contudo, o próprio Canvas de OKR não oferece espaço para desenhar cada iniciativa como projeto, isto é, não contempla escopo, partes interessadas, riscos, entregas, prazo, custo ou benefícios esperados de cada iniciativa individualmente. Essa limitação não constitui uma falha do instrumento, mas o limite natural de sua finalidade: o Canvas de OKR foi concebido para traduzir estratégia em metas e prioridades, não para desenhar projetos. É precisamente esse limite que o Life Cycle Canvas, apresentado na seção seguinte, foi concebido para superar.

2.4 Life Cycle Canvas (LCC): gestão visual do ciclo de vida de projetos

O Life Cycle Canvas (LCC) é um instrumento de gestão visual de projetos desenvolvido por Veras (2016), que reúne em uma única tela por fase do ciclo de vida os elementos essenciais para conceber, planejar, executar, monitorar e encerrar um projeto. Medeiros, Araújo e Oliveira (2018) descrevem o LCC como resposta às críticas dirigidas às práticas tradicionais de gerenciamento de projetos, fundamentadas em documentação extensa e de difícil

compartilhamento entre as partes interessadas, propondo em seu lugar um modelo visual que simplifica a comunicação sem descartar as recomendações consolidadas na literatura de gestão de projetos. Em aplicação empírica do modelo a um projeto de infraestrutura pública estadual, Medeiros, Sousa Neto, Nobre e Nogueira (2017) verificaram que o LCC favoreceu maior dinamicidade no processo de gestão, sobretudo na transição entre as etapas de iniciação e planejamento, evidência que reforça a aderência do modelo à fase inicial do ciclo de vida, foco deste artigo.

O LCC estrutura o ciclo de vida do projeto em telas correspondentes às fases de iniciação, planejamento, execução e monitoramento, e encerramento, cada uma identificada por um artefato de referência: o Termo de Abertura (TAP) na iniciação, o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP) no planejamento, o Relatório Executivo na execução e monitoramento, e o Termo de Encerramento do Projeto (TEP) no encerramento. Para os fins deste artigo, interessa especificamente a Tela de Iniciação do LCC, apresentada na Figura 2, por ser a tela em que um projeto nasce, isto é, em que uma ideia ou demanda é convertida, pela primeira vez, em escopo estruturado.

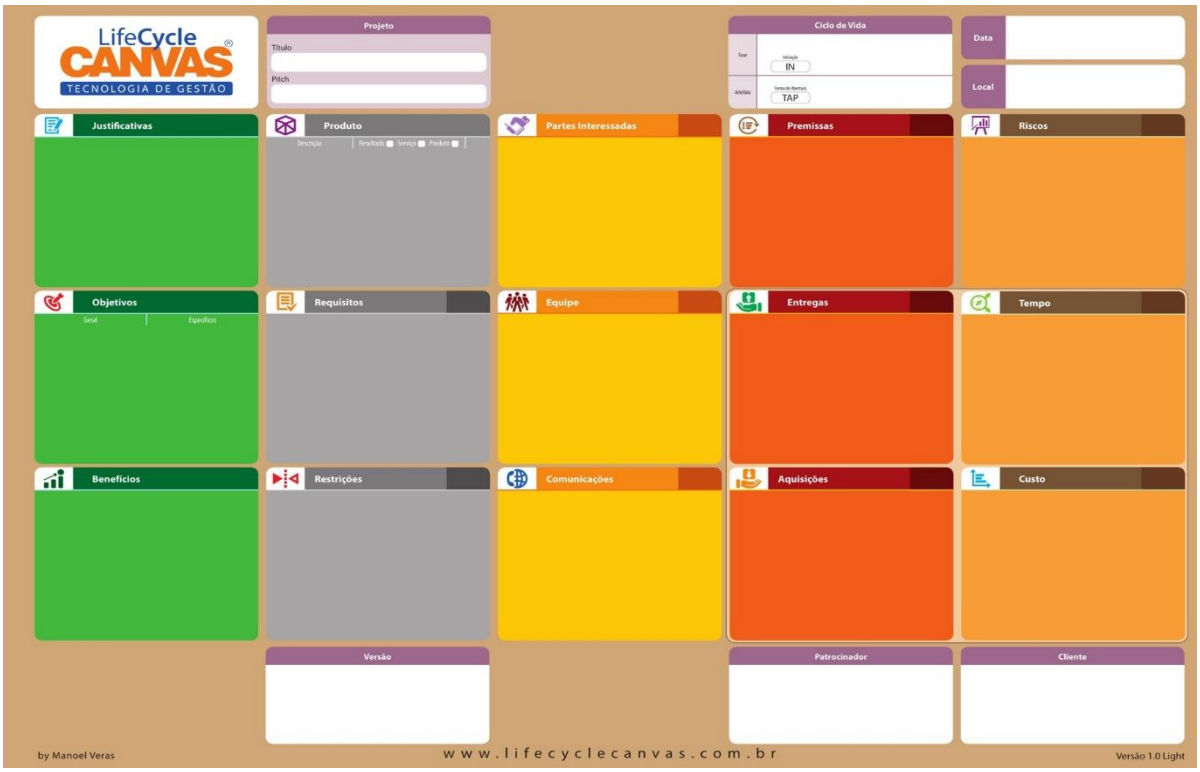


Figura 2 – Tela de Iniciação do Life Cycle Canvas®

Fonte: Veras (2016).

A Tela de Iniciação do LCC organiza quinze campos em torno do quadro central de identificação do projeto (título, pitch, fase do ciclo de vida, data e local). No bloco superior, os campos Justificativas, Produto, Partes Interessadas, Premissas e Riscos estabelecem o porquê do projeto, o que ele entregará e quem nele tem interesse. No bloco intermediário, os campos Objetivos (geral e específicos), Requisitos, Equipe, Entregas e Tempo detalham o que se pretende alcançar e como o trabalho será organizado. No bloco inferior, os campos Benefícios, Restrições, Comunicações, Aquisições e Custo completam o desenho inicial do projeto, explicitando o valor esperado e os limites de sua execução. Os campos de rodapé identificam a versão do documento, o patrocinador e o cliente do projeto. Essa arquitetura visual garante que,

ao final do preenchimento de uma única tela, todas as partes interessadas compartilhem a mesma compreensão sobre o que está sendo construído, para quem e com qual benefício esperado, função central da gestão visual descrita por Tezel et al. (2016).

2.5 Do objetivo ao projeto: a lacuna entre a definição de metas e o desenho de projetos

A revisão dos dois instrumentos evidencia uma complementaridade funcional ainda não sistematizada pela literatura. A literatura de OKR (Doerr, 2018; Niven & Lamorte, 2016) é robusta na definição e no acompanhamento de metas, mas não avança sobre o desenho estruturado das iniciativas que operacionalizam cada resultado-chave. A literatura de gestão visual de projetos (Veras, 2016; Medeiros et al., 2017, 2018) é robusta no desenho do ciclo de vida do projeto, mas parte do pressuposto de que o projeto já foi identificado e priorizado, sem oferecer instrumento para essa priorização. Entre a iniciativa nomeada no Canvas de OKR e o projeto desenhado na Tela de Iniciação do LCC existe, portanto, uma lacuna metodológica que fragmenta a rastreabilidade entre a meta estratégica e a entrega operacional, o exato problema que o framework proposto na seção 4 deste artigo busca endereçar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa, de finalidade teórica e abordagem conceitual, orientada à construção de um framework integrador. Não houve coleta de dados primários nem tratamento estatístico, procedimentos que não são exigidos pelo tipo de contribuição pretendida: o propósito não é testar relações entre variáveis, mas articular, sob uma mesma lógica de gestão visual, dois instrumentos consolidados de forma independente na literatura de gestão estratégica e na literatura de gestão de projetos. Essa escolha apoia-se em Meredith (1993), para quem a construção teórica também se realiza por métodos conceituais, desde que o pesquisador explicite os construtos mobilizados, as relações propostas entre eles e o caráter provisório dessas relações enquanto não submetidas a verificação empírica. Apoia-se igualmente em Jaakkola (2020), que sistematiza desenhos possíveis de artigos conceituais e associa a síntese teórica ao propósito de integrar conhecimento disperso em correntes distintas, produzindo nova representação conceitual do fenômeno estudado.

A elaboração do framework foi organizada em cinco etapas encadeadas, descritas a seguir.

A primeira etapa consistiu na delimitação do problema conceitual, a partir da leitura dirigida da literatura sobre OKR (Doerr, 2018; Niven & Lamorte, 2016), sobre gestão visual (Tezel et al., 2016; Osterwalder & Pigneur, 2011) e sobre o Life Cycle Canvas (Veras, 2016; Medeiros et al., 2017, 2018), da qual emergiu a lacuna apresentada na seção 2.5: a ausência de um instrumento que conecte visualmente a iniciativa declarada no Canvas de OKR ao projeto desenhado na Tela de Iniciação do LCC.

A segunda etapa consistiu na identificação dos construtos que comporiam o framework, orientada por dois critérios: a consolidação do construto na literatura ou na prática de gestão, critério que justifica a adoção do Canvas de OKR e da Tela de Iniciação do LCC como artefatos centrais; e a aderência funcional de cada campo dos dois canvas às perguntas que estruturam o ciclo de tradução estratégica, isto é, o que a organização quer alcançar, como saberá que alcançou, o que fará para alcançar e como esse fazer será desenhado como projeto executável.

A terceira etapa consistiu na análise das funções desempenhadas por cada campo dos dois instrumentos. Cada campo foi examinado a partir de duas perguntas: qual questão de gestão ele responde, e qual produto entrega ao ciclo de tradução estratégica. Essa decomposição, sistematizada no Quadro 1, distinguiu os campos do Canvas de OKR responsáveis pela definição da meta (Objetivos e Resultados-Chave) do campo responsável pela priorização da ação (Iniciativas), e distinguiu, na Tela de Iniciação do LCC, os campos responsáveis por justificar o projeto dos campos responsáveis por desenhar seu escopo, seus recursos e seus benefícios esperados.

A quarta etapa consistiu no estabelecimento das correspondências entre os campos dos dois instrumentos, apresentadas no Quadro 2. Adotou-se o critério de afinidade funcional: cada campo do Canvas de OKR foi associado ao campo da Tela de Iniciação do LCC sobre o qual exerce maior influência habilitadora, identificada a partir do conteúdo informacional que cada campo mobiliza. Esse critério opera no nível da correspondência plausível, e não da relação determinada: pressupõe-se que a informação registrada em um campo do Canvas de OKR constitui insumo direto para o preenchimento do campo correspondente na Tela de Iniciação, sem que isso configure transposição automática ou mecânica entre os dois instrumentos.

A quinta etapa consistiu na elaboração do framework Canvas OKR-LCC e na verificação de sua coerência interna, realizada por meio de duas checagens. A primeira foi a de completude funcional, que examinou se as perguntas do ciclo de tradução estratégica, o que se quer, como se verifica, o que se fará e como esse fazer se desenha como projeto, estavam integralmente cobertas pelos campos mapeados. A segunda foi a de encadeamento, que examinou se o produto de cada campo do Canvas de OKR é efetivamente insumo do campo correspondente na Tela de Iniciação, condição para que o framework opere como fluxo contínuo, e não como justaposição de dois instrumentos desconectados. O percurso ilustrativo descrito na seção 4.6 integra essa verificação com função estritamente didática, sem representar relato de caso ou evidência de aplicação empírica.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES: O FRAMEWORK CANVAS OKR-LCC

4.1 Arquitetura conceitual e lógica integradora

O referencial teórico desta pesquisa, ao articular os quatro eixos apresentados na seção 2, revela que o Canvas de OKR e a Tela de Iniciação do LCC, embora desenvolvidos de forma independente, respondem a perguntas sequenciais de um mesmo ciclo de tradução estratégica. O Canvas de OKR responde ao que a organização quer alcançar (objetivo), como saberá que alcançou (resultado-chave) e o que fará para alcançar (iniciativa). A Tela de Iniciação do LCC responde a como essa iniciativa será desenhada como projeto executável, com escopo, partes interessadas, riscos, entregas, prazo, custo e benefícios explicitados em uma única tela. O framework Canvas OKR-LCC, proposto neste artigo, articula essas duas respostas em um único fluxo visual: cada iniciativa priorizada no Canvas de OKR é desenhada, individualmente, em uma Tela de Iniciação do LCC, que se torna o projeto estratégico responsável por mover o indicador do resultado-chave ao qual a iniciativa está vinculada.

A contribuição original deste artigo não está na criação de instrumentos inéditos, o Canvas de OKR e o LCC já utilizado amplamente na prática de gestão e discutidos na literatura, mas no encadeamento visual que os articula sob uma lógica única de tradução da estratégia em execução. É esse encadeamento que dá vida às iniciativas: sem ele, a iniciativa permanece uma

linha de texto em uma planilha de metas; com ele, a iniciativa se converte em projeto com escopo, responsáveis, prazo e benefício esperado explicitados.

4.2 O Canvas de OKR como matriz de priorização de iniciativas

O Quadro 1 sistematiza a função de gestão que cada bloco do Canvas de OKR desempenha no ciclo de tradução estratégica, evidenciando o papel do campo Iniciativas como ponte entre a definição da meta e o desenho do projeto.

Quadro 1 – Função de gestão dos campos do Canvas de OKR

Campo do Canvas de OKR	Pergunta de gestão que responde	Produto que entrega ao ciclo
Objetivo	O que a organização quer alcançar?	Direção qualitativa, inspiradora e delimitada no tempo
Resultados-Chave	Como se saberá que o objetivo foi alcançado?	Métricas verificáveis de sucesso, acompanhadas por trimestre
Iniciativas	O que a equipe fará para mover o resultado-chave?	Lista priorizada de ações, com indicador e percentual de cumprimento
Área/Responsável	Quem responde pela iniciativa?	Governança e responsabilização pela execução

Fonte: elaborado pelos autores com base em Doerr (2018) e Niven e Lamorte (2016).

O Quadro 1 evidencia por que o campo Iniciativas ocupa posição central no framework proposto: é o único campo do Canvas de OKR que aponta para fora do próprio instrumento, isto é, que sinaliza a necessidade de um artefato adicional, o projeto, para que a meta se converta em resultado. Os campos Objetivo e Resultados-Chave se encerram dentro da lógica de definição e verificação da meta; o campo Iniciativas, ao contrário, é uma promessa de ação que só se cumpre fora do canvas, no desenho e na execução do projeto correspondente.

4.3 Da iniciativa ao projeto: a Tela de Iniciação do LCC como desenho da ação

Uma vez priorizada no Canvas de OKR, cada iniciativa é desenhada como projeto na Tela de Iniciação do LCC. O Quadro 2 sistematiza a correspondência entre os campos dos dois instrumentos, estabelecida segundo o critério de afinidade funcional descrito na seção 3.

Quadro 2 – Correspondência entre os campos do Canvas de OKR e os campos da Tela de Iniciação do LCC

Campo do Canvas de OKR	Campo da Tela de Iniciação do LCC	Função na tradução estratégia-execução
Objetivo	Objetivos (Geral)	A iniciativa herda, como objetivo geral do projeto, a direção estratégica do objetivo ao qual está vinculada
Resultado-Chave associado	Objetivos (Específicos) e Benefícios	O resultado-chave se converte em objetivo específico e em benefício esperado do projeto, definindo a métrica de sucesso
Iniciativa (Descrição)	Projeto (Título e Pitch)	A ação declarada no canvas de OKR se converte em escopo declarado do projeto
Prioridade da iniciativa	Ciclo de Vida e Justificativas	A prioridade orienta o sequenciamento do projeto no portfólio e fundamenta sua justificativa

Indicador da iniciativa	Entregas e Tempo	O indicador de acompanhamento se desdobra em entregas verificáveis e em prazos planejados versus realizados
Percentual de cumprimento	Riscos e Restrições	O acompanhamento do percentual de cumprimento alimenta a reavaliação de riscos e restrições ao longo da execução
Área/Responsável	Equipe, Patrocinador e Cliente	Define a governança, a equipe executora e as partes interessadas responsáveis pelo projeto

Fonte: elaborado pelos autores com base em Doerr (2018), Niven e Lamorte (2016) e Veras (2016).

O Quadro 2 evidencia uma propriedade central do framework proposto: a correspondência não é uma transposição mecânica de rótulos entre os dois instrumentos, mas uma relação de enriquecimento sucessivo de informação. O objetivo do Canvas de OKR, qualitativo e direcional, se torna o objetivo geral do projeto; o resultado-chave, quantitativo e verificável, se desdobra em objetivo específico e em benefício esperado; e a iniciativa, até então uma linha de texto priorizada, ganha escopo, prazo, equipe, riscos e restrições ao ser desenhada na Tela de Iniciação. É esse enriquecimento sucessivo que, no plano metodológico, dá vida à iniciativa: ela deixa de ser uma intenção registrada em uma planilha de metas e passa a ser um projeto com responsáveis, entregas e benefício explicitados.

4.4 Arquitetura do framework Canvas OKR-LCC

A Figura 3 sintetiza a arquitetura do framework proposto. No Canvas de OKR, cada objetivo se desdobra em resultados-chave, e em iniciativas priorizadas. Cada iniciativa priorizada é, então, desenhada individualmente em uma Tela de Iniciação do LCC, que passa a compor o portfólio de projetos estratégicos da organização. O fluxo não se encerra no desenho do projeto: o acompanhamento do percentual de cumprimento de cada projeto no LCC retroalimenta o indicador de cumprimento da iniciativa no Canvas de OKR, fechando o ciclo entre execução e monitoramento estratégico.

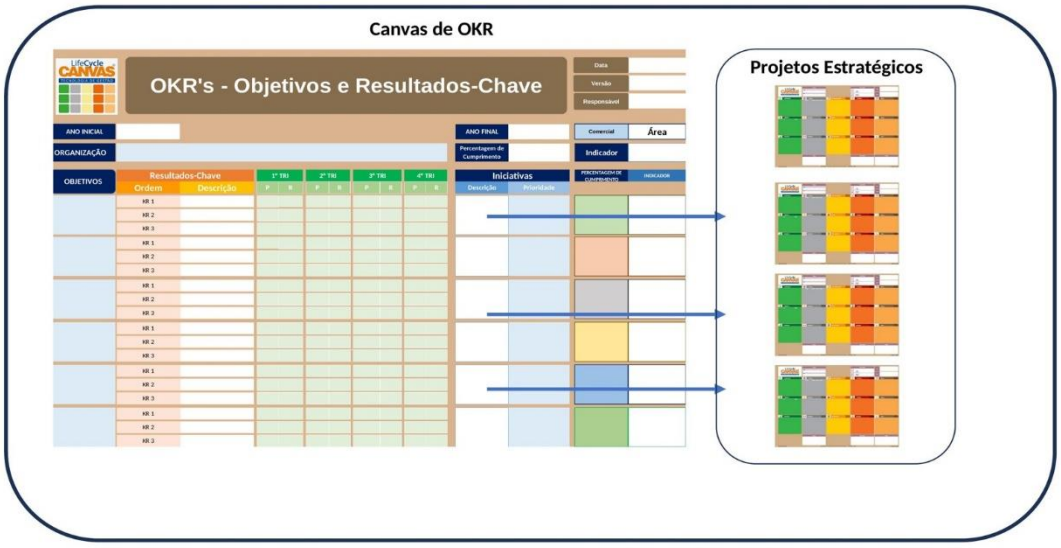


Figura 3 – Framework proposto: articulação entre o Canvas de OKR e o Life Cycle Canvas

Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 3 evidencia que o framework Canvas OKR-LCC não substitui nenhum dos dois instrumentos originais, mas os articula em um fluxo único de gestão visual. O Canvas de OKR permanece responsável pela definição e priorização da estratégia; a Tela de Iniciação do LCC permanece responsável pelo desenho do projeto. O que o framework acrescenta é a conexão visível e rastreável entre os dois, de modo que qualquer parte interessada, ao observar uma iniciativa no Canvas de OKR, possa localizar o projeto correspondente no LCC, e, ao observar um projeto no LCC, possa identificar a que resultado-chave e a que objetivo estratégico ele está vinculado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo partiu de uma lacuna identificada na literatura de gestão estratégica e de gestão de projetos: o Canvas de OKR, instrumento consolidado para a definição e o acompanhamento de metas (Doerr, 2018; Niven & Lamorte, 2016), não oferece meio para desenhar as iniciativas que declara como projetos executáveis; e o Life Cycle Canvas, instrumento consolidado para o desenho visual de projetos (Veras, 2016; Medeiros et al., 2017, 2018), pressupõe que o projeto já esteja identificado, sem indicar de onde essa identificação deveria partir. Em resposta a essa lacuna, foi proposto o framework Canvas OKR-LCC, que articula os dois instrumentos em um fluxo único de gestão visual, no qual cada iniciativa priorizada no Canvas de OKR é desenhada individualmente na Tela de Iniciação do LCC, dando vida operacional à iniciativa estratégica.

Do ponto de vista da literatura de gestão visual, o framework contribui ao estender a lógica de tela única, consolidada por Osterwalder e Pigneur (2011) e discutida por Tezel et al. (2016) como estratégia de comunicação cognitivamente eficaz, à articulação entre dois instrumentos que, até então, operavam de forma desconectada. Do ponto de vista da literatura de gestão estratégica, o framework avança sobre o diagnóstico de Kaplan e Norton (1996) e de Mankins e Steele (2005) ao propor não apenas a importância de traduzir estratégia em ação, mas um instrumento visual concreto para realizar essa tradução. Do ponto de vista da literatura de gestão de projetos, o framework amplia a aplicação do LCC (Veras, 2016) ao vinculá-lo explicitamente à origem estratégica de cada projeto, reforçando a orientação a benefícios preconizada pelo PMI (2021).

Do ponto de vista prático, o framework oferece a equipes de planejamento estratégico e de gestão de projetos um roteiro visual único, que reduz o risco de perda de informação estratégica entre a definição da meta e o desenho do projeto, e que facilita a comunicação entre a alta administração, responsável pela definição dos objetivos e resultados-chave, e as equipes executoras, responsáveis pelo desenho e pela entrega dos projetos.

Por se tratar de artigo de natureza conceitual, fundamentado nos métodos de construção teórica propostos por Meredith (1993) e Jaakkola (2020), o framework Canvas OKR-LCC ainda não foi submetido a validação empírica, o que constitui sua principal limitação. A correspondência entre os campos dos dois instrumentos, sistematizada no Quadro 2, é apresentada como proposta teórica sustentada por afinidade funcional, e não como resultado de investigação empírica sistemática, podendo ser refinada por pesquisas subsequentes junto a gestores e especialistas em planejamento estratégico e em gestão de projetos. O percurso ilustrativo da seção 4.5, por sua vez, é estritamente didático, e não relata caso real.

A partir dessas limitações, propõe-se agenda de pesquisa em três frentes. A primeira é a aplicação piloto do framework por meio de estudo de caso ou pesquisa-ação em organizações que já utilizem OKR, o que permitiria verificar a aderência do framework ao ambiente real de planejamento estratégico. A segunda é a validação da correspondência entre os campos dos dois

instrumentos por meio de painel de especialistas, substituindo a afinidade funcional teórica por consenso especializado. A terceira é o teste quantitativo de associação entre o grau de institucionalização do framework e variáveis de resultado, como o percentual de cumprimento dos resultados-chave e a taxa de sucesso dos projetos vinculados às iniciativas estratégicas.

REFERÊNCIAS

Doerr, J. (2018). Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. Portfolio/Penguin.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, 70(11), 35–36.

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. AMS Review, 10(1), 18–26. https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.

Mankins, M. C., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. Harvard Business Review, 83(7/8), 64–72.

Medeiros, B. C., Araújo, V. F. da S., & Oliveira, M. K. de A. e S. (2018). Life Cycle Canvas (LCC): A visual model for the project life cycle management. Revista de Gestão e Projetos, 9(1), 87–101. https://doi.org/10.5585/gep.v9i1.628

Medeiros, B. C., Sousa Neto, M. V., Nobre, A. C. S., & Nogueira, G. M. F. (2017). Planejando projetos com o Life Cycle Canvas (LCC): um estudo sobre um projeto de infraestrutura pública estadual. Exacta – EP, 15(1), 155–170.

Meredith, J. (1993). Theory building through conceptual methods. International Journal of Operations & Production Management, 13(5), 3–11.

Niven, P., & Lamorte, B. (2016). Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs. Wiley.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Business model generation – Inovação em modelos de negócios: Um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books.

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7a ed.). PMI.

Tezel, A., Koskela, L., & Tzortzopoulos, P. (2016). Visual management in production management: A literature synthesis. Journal of Manufacturing Technology Management, 27(6), 766–799. https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2015-0071

Veras, M. (2016). Gestão dinâmica de projetos: Life Cycle Canvas®. Brasport.