

AMANDA VELOSO MAINEL

RELATÓRIO TÉCNICO
FORMALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA
MULTINCUBADORA DE EMPRESAS DO NÚCLEO DE INOVAÇÃO
TECNOLÓGICA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA



Programa
Multincubadora
UnB

PRODUTO TECNOLÓGICO PROFNIT

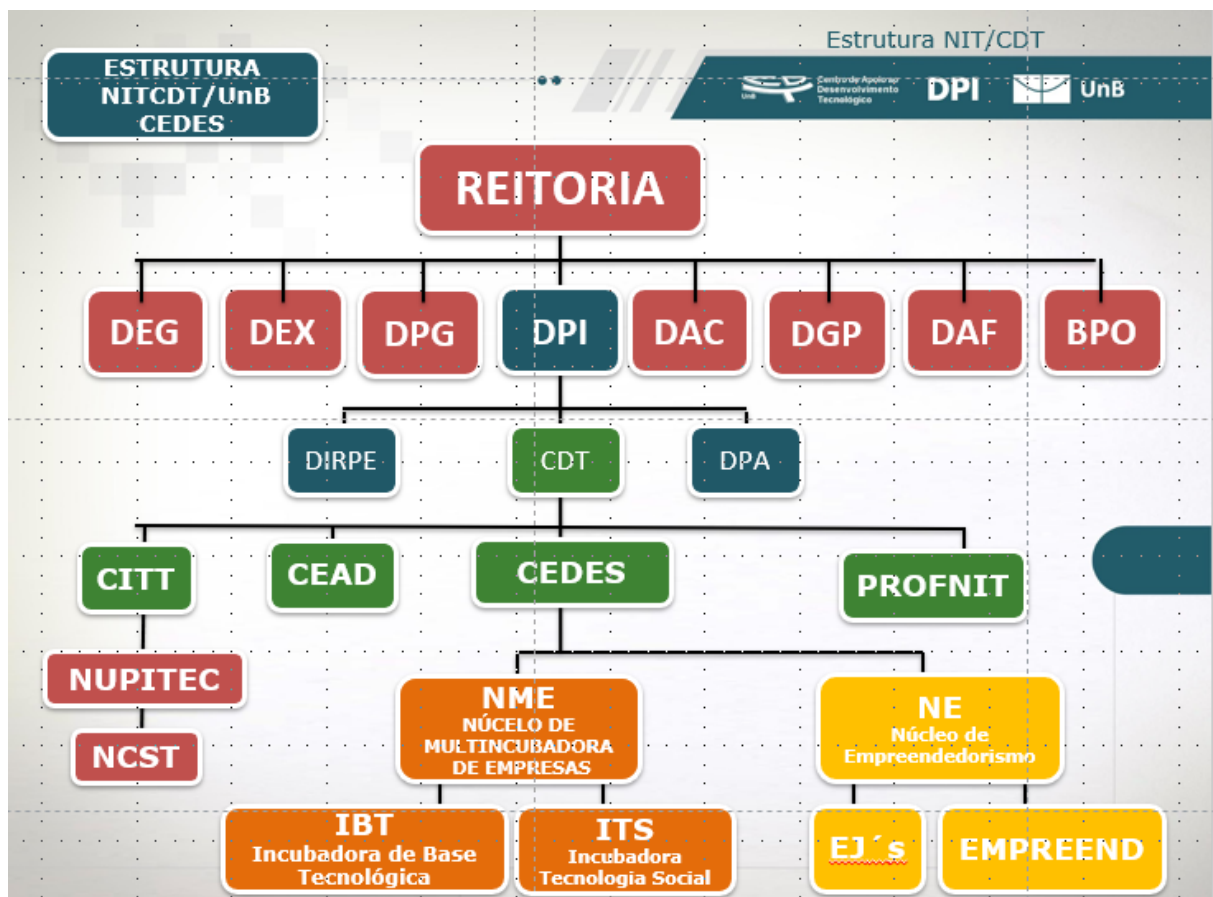
BRASÍLIA - DF

2022

INTRODUÇÃO

O Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da UnB (NIT CDT/UnB), é o Núcleo de Inovação Tecnológica da UnB (Ato da Reitoria nº 882/2007) desde 2007. De acordo com a Lei de Inovação (Lei 13.243/2016) o NIT CDT/UnB é o responsável pelo empreendedorismo, proteção da propriedade intelectual e transferência de tecnologia na universidade. Por meio do apoio as pesquisas e o desenvolvimento do empreendedorismo, fortalecendo os laços existentes entre a Sociedade, Empresas e o Governo, o Programa Multincubadora de Empresas do NIT CDT/UnB tornou-se uma agente fundamental no ambiente de inovação da Universidade.

Figura 1- Estrutura Geral do NME



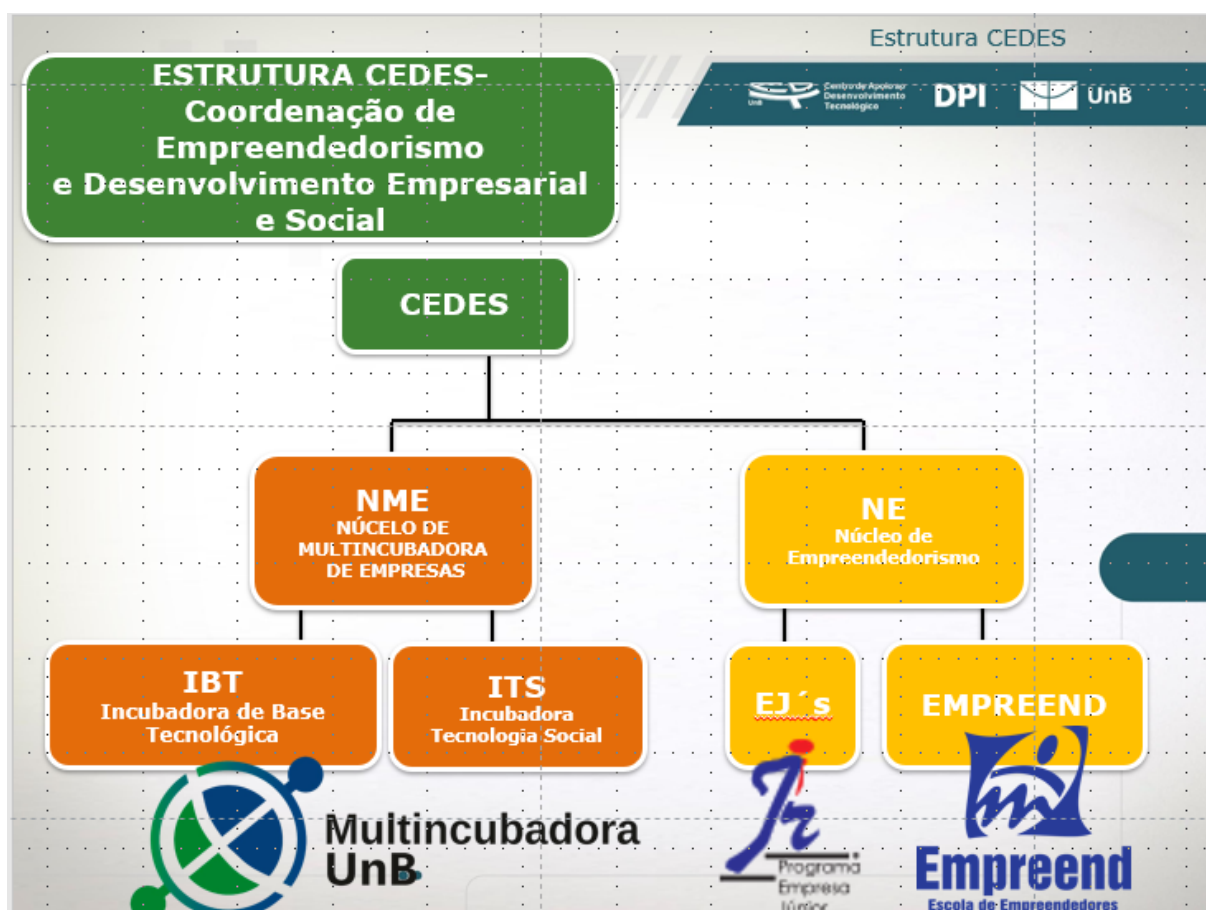
Fonte: Relatório do NME (2021)

Localizado na Coordenação de Empreendedorismo de Desenvolvimento Empresarial e Social (CEDES) que tem como missão apoiar o desenvolvimento de negócios de impacto inovadores,

por meio da quintupla hélice, promovendo e fortalecendo a cultura empreendedora e a política de inovação em âmbito nacional. Esta Coordenação é composta por dois núcleos, o objetivo desse relatório é o Núcleo de Multincubadora de Empresas (NME), o qual é subdividido em Incubadora de Base Tecnológica (IBT) e Incubadora de Tecnologia Social (ITS).

O NME é responsável por apoiar o crescimento e a consolidação de negócios inovadores por meio de ações e serviços que contribuam para o sucesso do empreendimento e para a aproximação das empresas com indústria, entidades de fomento, pesquisadores e a Universidade.

Figura 2 - Estrutura da CEDES

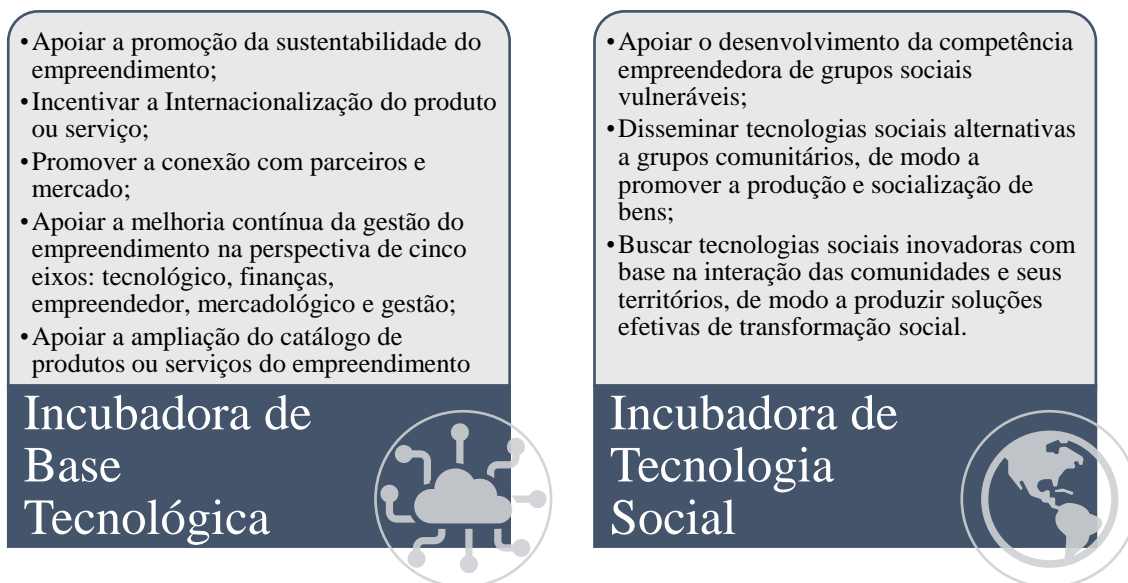


Fonte: Relatório do NME (2021)

Este programa tem como missão alcançar excelência e ser referência nos processos de incubação para fomentar o empreendedorismo, inovação tecnológica e a gestão do

conhecimento. E quando se fala em visão, busca desenvolver e criar empreendedorismo inovadores por meio da incubação para ampliar sua capacidade de sustentabilidade no mercado. Atualmente divide-se em Incubadora de Base Tecnológica e Incubadora de Tecnologia Social.

Figura 3: Atribuições das Incubadoras da UnB



Fonte: Relatório de Gestão NIT CDT/UnB (2021)

Para melhorar cada vez mais seus serviços, buscando alcançar sua missão, a Multincubadora desde 2013 aderiu a metodologia do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE) que tem como objetivo auxiliar e qualificar o processo de incubação de empresas, assim como outros processos de uma incubadora. No ano de 2022, a Multincubadora alcançou o CERNE 1, buscando como próximo passo, ainda neste ano, alcançar o CERNE 2.

Figura 4: Processos do Cerne



Fonte: Anprotec, Manual de Implementação Cerne (2018).

Para isso, nesta etapa, de acordo com a ANPROTEC, dispõe no Cerne 2 o Processo-Chave da “Gestão Estratégica” como “Práticas Chaves” para uma incubadora o “Planejamento Estratégico”, tendo como evidências como a incubadora realiza a sua administração estratégica, assim como documentos que demonstrem a estrutura de governança da incubadora, as métricas estabelecidas pela equipe de gestão e a avaliação de efetividade das ações.

Concomitantemente ao mapeamento e redesenho dos processos internos, devemos priorizar a visão estratégica dentro da Multicubadora. Sem uma visão compartilhada da direção que a incubadora pretende ir aos próximos anos, as ações realizadas no momento não terão um foco e não poderemos assegurar que o trabalho da equipe será nas ações que surgiram maior impacto. Para isso, resgatamos o conceito de estratégia como conjunto de grandes escolhas que orienta o gerenciamento do presente e a construção do futuro num horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza. Um Planejamento Estratégico é um direcionador que auxilia nessa visão, define aonde a organização quer chegar e quais ações são necessárias para atingir as metas e alcançar os objetivos definidos para o período.

Para a construção do Planejamento Estratégico existem algumas abordagens que podem ser escolhidas a depender do contexto da organização em termos de foco e prazos de execução.

Neste relatório técnico, será apresentado todo os passos para construção do Planejamento Estratégico da Multincubadora, desde uma discussão teórica, até as orientações necessárias para construí-lo.

CONTEXTUALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA UNIVERSIDADE

Quando falamos em estratégia organizacional, é necessário fazer uma leitura da estratégia norteadora do ambiente que está inserido. No caso da Universidade de Brasília, o novo Plano de Desenvolvimento Institucional é o documento que orienta as ações da Universidade de Brasília para os próximos cinco anos, com vigência de 2018 a 2022.

O PDI consiste em um documento de caráter obrigatório, conforme determinado às Instituições de Ensino Superior (IES) do país, sejam públicas ou privadas pelo Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006.

Neste documento, são apresentados a Missão e a Visão da UnB definidas para o ciclo 2018-2022, conforme figura 3.

Figura 5: Missão e Visão da UnB

MAPA ESTRATÉGICO 2018 - 2022



Missão

Ser uma Universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãos e cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência.

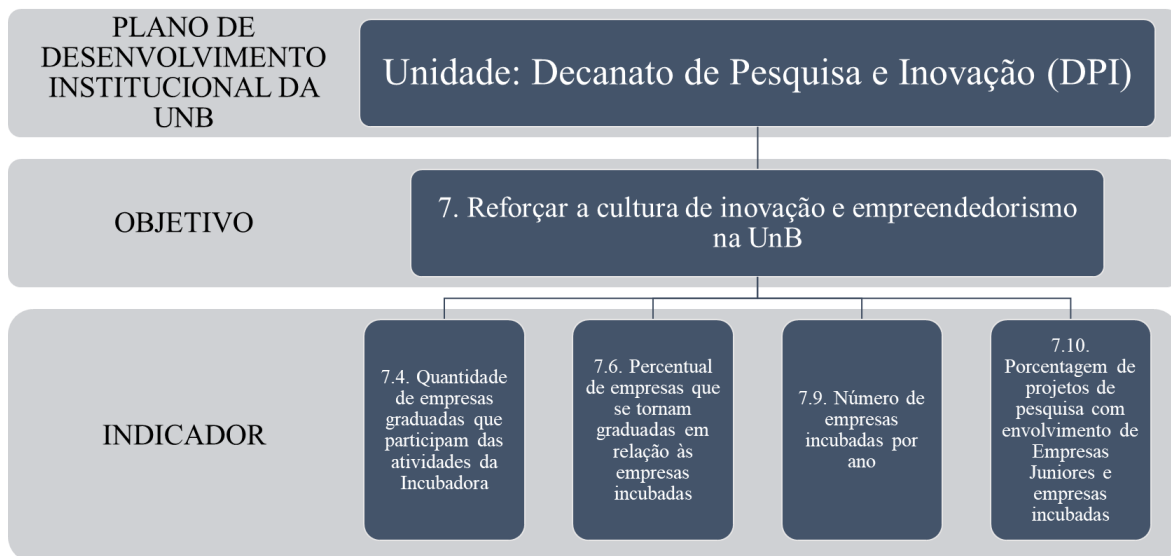
Visão

Ser referência nacional em ensino, pesquisa e extensão, com inserção local, regional e internacional, inovadora, inclusiva, transparente e democrática, com gestão eficaz e qualidade de vida.

Fonte: PDI/UnB (2017)

Em vista da importância do planejamento institucional para o alcance da excelência acadêmica, administrativa e de convivência na Universidade de Brasília, o novo PDI apresentou os objetivos, indicadores e metas das unidades supracitadas para o ciclo 2018-2022. Fazendo um corte com a unidade, objetivo e indicadores que tenham relação com o NME, observamos que somente o Objetivo 7 do novo PDI/UnB, está diretamente ligado ao NME, relacionando quatro indicadores, conforme Figura 4.

Figura 6: Objetivos e Indicadores do PDI/UnB relacionados a Multincubadora de Empresas

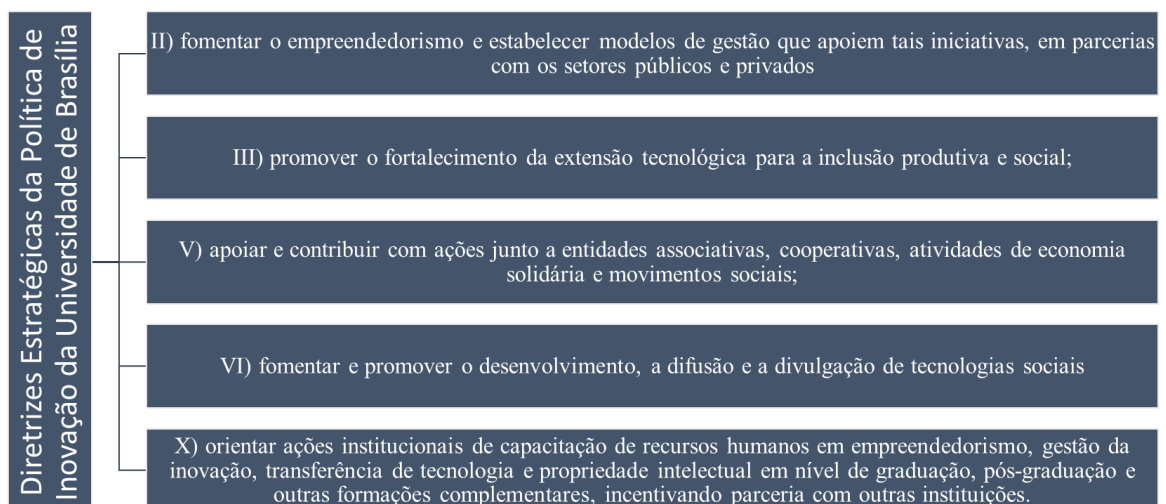


Fonte: PDI/UnB (2017)

Tendo em vista o PDI/UnB, outro documento fundamental para a construção do Planejamento Estratégico da Multincubadora de Empresas é a Política de Inovação da UnB, instituída pela Resolução do Conselho Universitário nº 0006/2020.

Podemos ressaltar que para o maior entendimento do ambiente de inovação da UnB, a PI/UnB traz conceitos e diretrizes fundamentais para apoiar as estratégias dos seus componentes. Destaca-se as diretrizes estratégica que tenham o envolvimento direto do NME,

Figura 7: Diretrizes Estratégicas da PI/UnB relacionadas diretamente com o NME



Fonte: PI/UnB (2020)

No art. 4º constitui-se o Ambiente de Inovação da UnB pelos seguintes entes: Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI), com ênfase na atuação da Diretoria de Pesquisa (DIRPE) e do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (NIT CDT); Parque Científico e Tecnológico (PCTec); Unidades Acadêmicas e Centros vinculados à Reitoria; e Órgãos Complementares.

De acordo com o Art 10 da PI/UnB, compete ao NIT CDT, dentre outras coisas:

- XI) apoiar ações de incubação e empreendedorismo;*
- XII) apoiar a inovação em tecnologias sociais e economia solidária;*
- XIII) promover formação para a área de inovação e empreendedorismo;*
- XV) promover eventos relacionados à propriedade intelectual, transferência de tecnologia, inovação e empreendedorismo;*
- XVI) interagir com os outros entes do ecossistema de inovação local, regional, nacional e internacional.*

Além disso, no Capítulo III são apresentados os processos estruturantes do ambiente de inovação da UnB, onde dentre eles, temos o processo de “proposição de empreendimentos e incubação de empresas”, de fundamental importância para o entendimento de uma visão estratégica da Multincubadora.

Na Seção I, art. 20 da PI/UnB especifica-se que esse processo deve atentar-se, minimamente, as seguintes ações:

- I) estimular a inovação e o empreendedorismo, local, regional, nacional e internacional;*
- II) prover informações necessárias para a concepção e o desenvolvimento e formação de iniciativas, incluindo aquelas sobre instrumentos disponíveis, métodos, legislação, dentre outras;*
- III) apoiar e promover a interação com o mercado e demais instituições externas com vistas à busca de financiamento, parcerias, dentre outros;*
- IV) hospedar as iniciativas virtualmente ou fisicamente;*
- V) acompanhar o desenvolvimento das iniciativas desde a concepção até após o estabelecimento dessas no mercado.*

A partir desse entendimento institucional no que diz respeito a visão da Universidade de Brasília por meio do seu PDI e sua PI, deve-se olhar internamente para criar uma gestão estratégica que busque seguir as visões supracitadas.

PREPARAÇÃO E ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

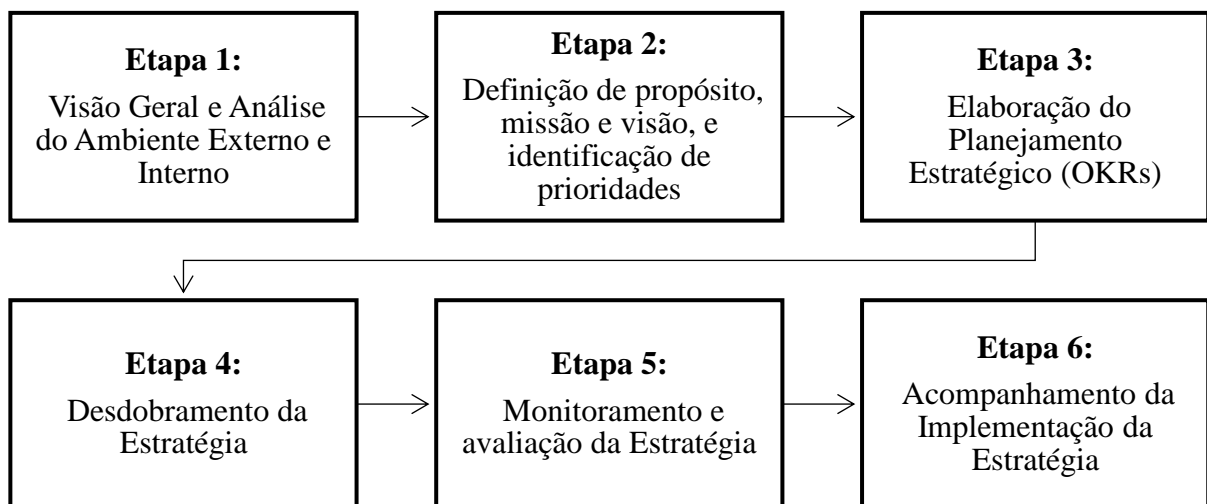
A construção de um Planejamento Estratégico inicia-se na preparação e capacitação inicial do time, por meio de leituras e entendimento prévio do contexto da estratégia da Universidade de Brasília, conforme citado na seção anterior.

Além disso, é fundamental a construção colaborativa de uma cultura estratégica no NME, ou seja, a participação de toda a equipe em determinados momentos e etapas é decisivo para o sucesso do planejamento.

Os encontros serão divididos por etapas de construção de diversos pensamentos, com a utilização de ferramentas ou frameworks baseados na literatura de estratégia organizacional.

De maneira individualizada para a Multincubadora do NIT CDT, serão seguidas 6 etapas conforme apresentadas na Figura 14.

Figura 8: Etapas da construção do Planejamento Estratégico da Multincubadora de Empresas do NIT CDT.



Fonte: Elaborado pela autora.

DESENVOLVIMENTO

A literatura sobre governança estratégica destaca alguns elementos como peças-chave para a obtenção de resultados na sistemática de monitoramento e avaliação, podendo-se identificar os seguintes pilares:

- **CLAREZA DE DIRECIONAMENTO:** Diretrizes claras inerentes ao planejamento inicial do ciclo e demais escolhas realizadas ao longo do processo de gestão estratégica. Cuidado com diretrizes que, muitas vezes, ficam pelo caminho.
- **ACCOUNTABILITY:** Definição clara de responsabilidade pelo desempenho e pela evidenciação de resultados de indicadores, projetos e processos críticos.
- **AGILIDADE DE RESPOSTA:** Mecanismos que habilitem a pronta identificação de fatos significativos e alterações de contexto, bem como a capacidade de decidir de maneira ágil sobre mudanças

O principal aspecto da construção de um planejamento estratégico é a sua efetividade. Deve ser percebido como um processo estruturado de identificar gargalos e/ou oportunidades em relação aos resultados da organização, prospectar soluções e decidir sobre como acompanhar as grandes transformações.

É importante destacar que o planejamento não deve representar tudo aquilo que a organização faz, mas sim, aquilo que desse ser acompanhado de forma diferenciada.

Uma pesquisa divulgada em 2017 pela unidade de inteligência da The Economist aponta que, entre executivos das grandes organizações em diversos países, 90% admitem que não conseguem implementar todas as estratégias que as companhias elaboram. A pesquisa aponta que a grande maioria não consegue cumprir seus objetivos estratégicos por causa de falhas no processo de implementação das ideias

Para elaboração, implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico da Multincubadora antes de tudo, deve ser realizada em um modelo Workshop com a participação de toda a equipe da incubadora em determinado momento.

Para isso, deve definir as atividades a serem realizadas em cada encontro para a formulação da estratégia, bem como os responsáveis e participantes, e as datas limites de conclusão para cada uma delas.

É importante que nessa preparação seja realizado um levantamento e análise dos documentos utilizados em planejamentos estratégicos anteriores, ou a análise dos principais os resultados alcançados pela incubadora até o presente momento.

A partir desse momento, serão seguidas 6 etapas seguintes, as quais serão detalhadas no decorrer do relatório:

Etapa 1: Visão Geral e Análise do Ambiente Externo e Interno

Nesta etapa inicial o foco é alinhar o entendimento de toda a equipe sobre a Multincubadora, e para isso são utilizadas duas ferramentas: o Business Model Canvas ou "Quadro de modelo de negócios" e Cadeia de Valor.

Inicialmente apresentado na figura abaixo, o Canvas deve ser preenchido em dinâmica conjunta com a participação de toda a equipe da Multincubadora.

Figura 9: Business Model Canvas



O preenchimento deve acontecer por bloco, e na ordem apresentada a seguir:

- 1º) Proposta de Valor: neste bloco são criadas propostas que atendam a determinadas necessidades dos potenciais clientes, sempre tendo os objetivos da incubadora norteando a dinâmica;
- 2º) Segmento de Clientes: neste bloco deve responder à pergunta “Quem são os clientes da Multincubadora?”, busca-se mapear para quem se está criando valor e quem são os potenciais públicos para os objetivos pretendidos;
- 3º) Canais e Relacionamento: neste bloco são definidos e sugeridos os canais através dos quais será possível distribuir e entregar as propostas de valor, e entender como se dará o relacionamento com os clientes da Multincubadora;

4º) Fontes de Receita: neste bloco é registrado como a Multincubadora em construção pretende gerar receitas, tendo como base as propostas de valor sugeridas;

5º) Atividades Chave: neste bloco são listadas todas as atividades sem as quais não seria possível atender as propostas de valor, construir os canais necessários e manter os relacionamentos;

6º) Recursos e Parceiros Chave: neste bloco são levantados os recursos necessários para o funcionamento da Multincubadora e todos aqueles parceiros que podem contribuir tanto com as atividades-chave quanto com os recursos-chave;

7º) Estrutura de Custo: neste bloco deve responder quais são os custos envolvidos para manter a Multincubadora em operação, desde custos fixos a variáveis.

A visualização do Canvas da Multincubadora, auxilia a criação do planejamento estratégico, mostrando de forma simplificada e pouco burocrática a estrutura geral para o bom funcionamento da incubadora.

A partir dessa visualização, o próximo passo é entender melhor a experiência do cliente e proporcionar melhorias para a incubadora, para isso é necessário entender como a Multincubadora funciona. Para isso utiliza-se a metodologia da Cadeia de Valor, a qual é usada para coordenar processos e mapear quais são as vantagens competitivas das organizações.

A cadeia de valor permite que a incubadora compreenda um pouco mais sobre o seu funcionamento e saiba como alinhar seus processos produtivos e estratégicos. Isso significa que a Multincubadora ganha uma visão abrangente quanto aos procedimentos primários e a gestão.

Figura 10: Cadeia de Valor



Feito isso, inicia-se o entendimento das principais oportunidades e ameaças para a incubadora, a partir de estudos e pesquisas externos, a ferramenta utilizada é a matriz SWOT, também conhecida como FOFA.

Figura 11: Matriz SWOT ou Matriz FOFA



Inicialmente, avalia-se o contexto interno da incubadora, ou seja, quais são as Forças e Fraquezas, levantando todas as vantagens e desvantagens em relação a concorrência, ou seja, outras incubadoras.

Após realizada um olhar interno, muda-se a ótica para avaliar o ambiente externo, observando quais são as oportunidades e ameaças em relação aos concorrentes, levantando fatores que não são controláveis diretamente pela Multincubadora, ou seja, não tem nenhuma ação que pode ser feita internamente para influenciar a existência de tais fatores.

Após o levantamento da SWOT da Multicubadora, tem-se o primeiro insumo para tomadas de decisões importantes que possam surgir. Junto com a visão geral alimentada com o auxílio do Canvas e alinhada com toda a equipe, inicia-se o passo 2, onde será criado ou validado a missão, visão e prioridades para os próximos anos.

Etapa 2: Definição de propósito, missão e visão, e identificação de prioridades:

Nesta etapa há a realização de workshops e/ou debates com a equipe interna do para a elaboração da sua missão e visão tendo em vista o diagnóstico e as análises realizadas na etapa anterior como preparação para elaboração do Planejamento Estratégico.

A declaração de Missão é uma afirmativa breve (uma ou duas sentenças) que define o porquê de a organização existir. Ela deve descrever o propósito fundamental da entidade, especificamente o que entrega aos seus clientes ou para a sociedade. Deve informar à Alta Gestão e aos colaboradores o que todos estão trabalhando juntos para atingir.

Já a declaração de Visão define objetivos de médio a longo prazo para a incubadora, ela deve ser orientada para fora, ou seja, para o público externo ter acesso e por isso deve expressar (frequentemente de forma visionária) como ela quer ser vista pelo mundo.

Atualmente, no site da Multincubadora apresenta-se a definição dos dois conceitos:

Figura 12: Missão e Visão da Multincubadora

PROGRAMA MULTINCUBADORA DE EMPRESAS

Visão e Missão

<p>Missão</p> <p>Alcançar excelência e ser referência nos processos de incubação para fomentar o empreendedorismo, inovação tecnológica e a gestão do conhecimento.</p>	<p>Visão</p> <p>Desenvolver e criar empreendedorismo inovadores por meio da incubação para ampliar sua capacidade de sustentabilidade no mercado.</p>
--	--

Fonte: Site da Multincubadora

Mas é fundamental que esse conceito seja periodicamente revisitado, com o objetivo de estar aderente a estratégia do período e ao consentimento de todo o time da Multincubadora. Para fazer essa revisão, uma forma utilizada para criar essas duas definições é o *Golden Circle* ou Círculo Dourado, criado por Simon Sinek.

Figura 13: Golden Circle ou Círculo Dourado



Fonte: Simon Sinek (2014)

O conceito foi criado com o objetivo de criar e desenvolver o valor de uma nova ideia, negócio ou campanha. Ele instiga as organizações a pensarem no POR QUÊ, no COMO e depois no O QUE. Por isso, podemos utilizá-los para encontrar a missão e a visão de uma organização.

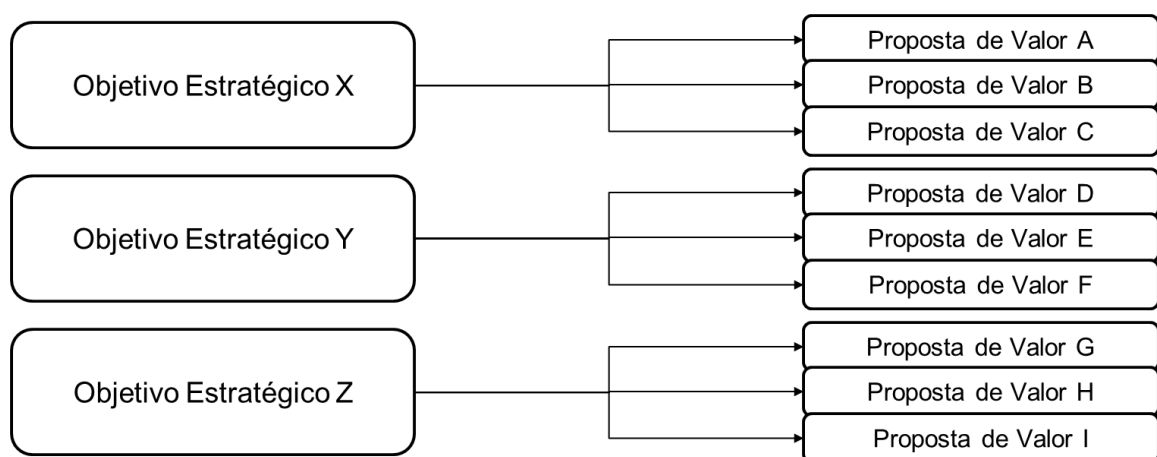
Com a visão clara do porquê a Multicubadora existe, sua missão e aonde quer chegar, parte-se para a definição das prioridades a serem trabalhadas no próximo ano, ou seja, a definição de objetivos estratégicos, que busca mostrar como será entregue a proposta de valor para os clientes.

As prioridades devem ser criadas de maneira conjunta pelas lideranças da Multincubadora, é importante que se tenha foco, ou seja, os objetivos devem ter uma quantidade limitada, sugere-se que tenham de 3 a 5 objetivos. As diretrizes devem ser específicas e mensuráveis, de modo a situar claramente a incubadora, e despertar empolgação a fim de incentivar as pessoas para o seu alcance. Com eles é possível realizar uma melhor gestão e performance da incubadora, e toda a equipe passa a ter responsabilidade por entregas e resultados.

Para isso, a alta liderança da incubadora deve responder à pergunta “Quais as prioridades a Multincubadora deve perseguir para cumprir os desafios vindos do Canvas, do Propósito e da Visão?”.

Lembrando que cada objetivo estratégico, deve estar ligado a pelo menos uma proposta de valor apresentada no Canvas da Multicubadora, ou seja, o que a incubadora está colocando como objetivo para o próximo ano, deve ter como objetivo ofertar alguma oferta de valor.

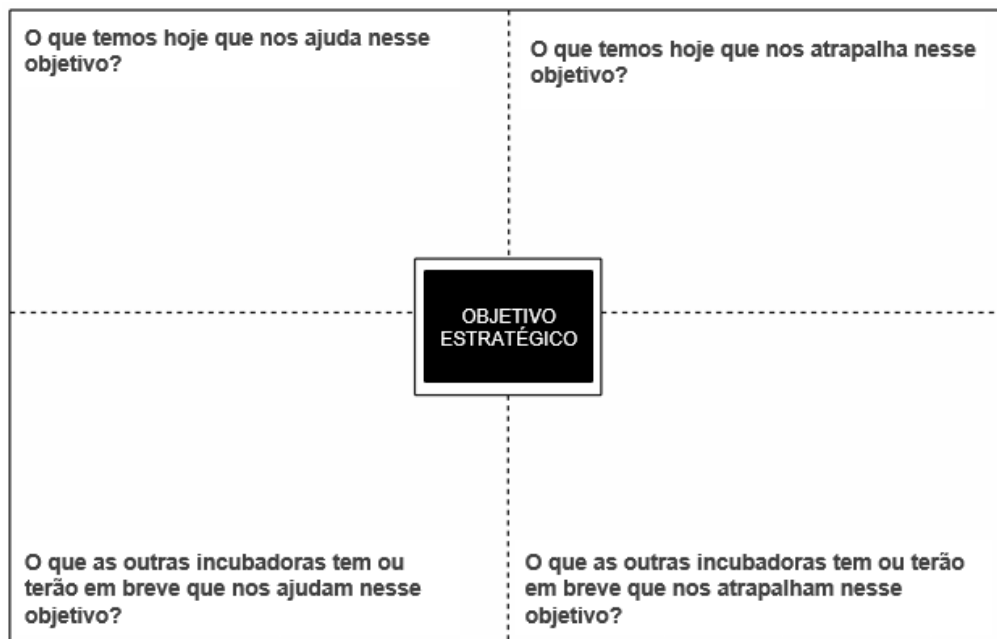
Figura 14: Relação do Objetivo Estratégico com as Propostas de Valor



Fonte: Elaborado pela autora.

Para finalizar o entendimento dos objetivos, realiza-se uma análise de cenários para cada um dos objetivos levantados, propondo responder as perguntas da figura abaixo.

Figura 15: Análise de Cenários dos Objetivos Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora.

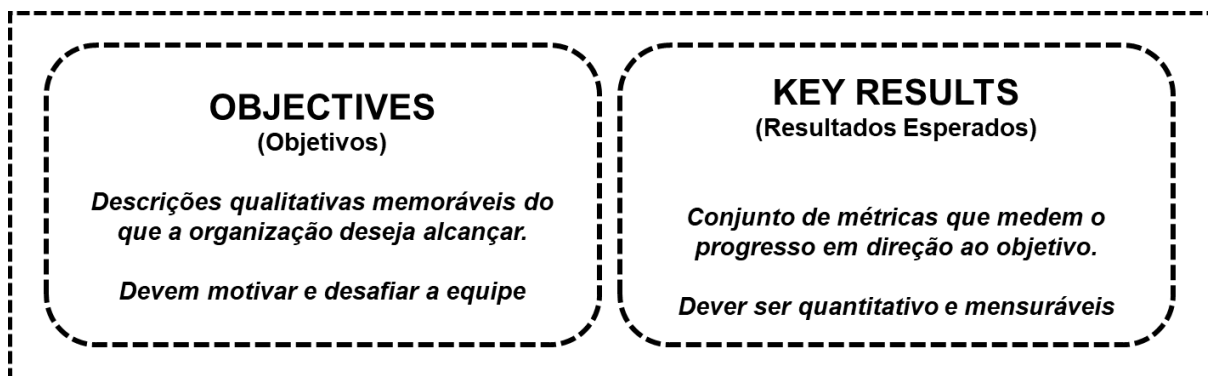
Essa dinâmica, deve ser feita com a equipe toda envolvida, onde possam avaliar se os objetivos criados pela liderança estão em consonância com as prioridades.

Etapa 3: Elaboração do Planejamento Estratégico (OKRs):

Tendo em vista as diretrizes, ou seja, objetivos estratégicos da Multincubadora, deve-se focar em como será feito para as prioridades serem de fato acompanhadas e realizadas por toda a equipe. Por isso, nesta etapa o objetivo é definir o Plano estratégico do tendo em vista o horizonte temporal definido e o alinhamento com as estratégias da Multincubadora.

Os *Objectives and Key Results* (OKR) foram criados pelo ex-CEO da Intel, Andrew S. Grove, mas se tornaram mais conhecidos após grandes empresas como a Google implementarem no seu dia a dia. Eles ajudam a criar alinhamento e definir a cadência para a organização. O objetivo é garantir que todos andem na mesma direção, com prioridades claras, em um ritmo constante.

Figura 16: Definição dos OKRs



Alguns diferenciais dos OKRs são suas metas ágeis, ou seja, em vez de usar um planejamento anual estático, o OKR usa uma abordagem ágil. Usando ciclos de metas curtos, as empresas podem se adaptar e responder às mudanças. A maioria das empresas utiliza ciclos trimestrais de OKR.

A abordagem OKR é simples, e os próprios OKRs são fáceis de entender. As empresas que adotam o OKR reduzem o tempo gasto em definir metas de meses para dias. Como resultado, elas investem seus recursos no atingimento dos seus objetivos e não na sua definição.

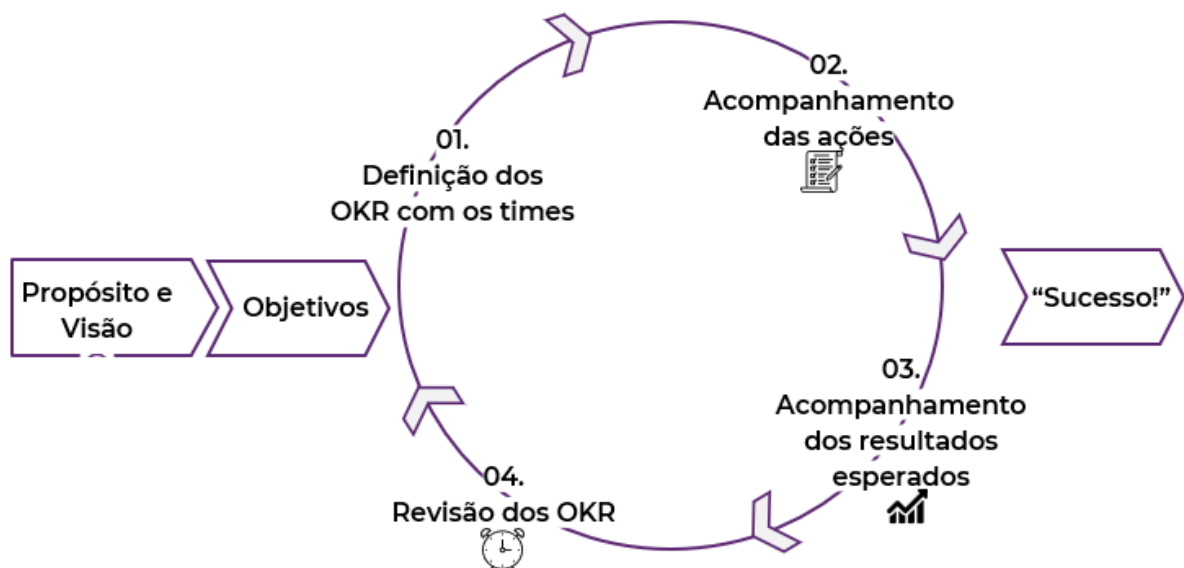
Além disso, o propósito principal do OKR é criar alinhamento na organização. Os OKRs são públicos, todos têm acesso aos OKRs de todo mundo. O OKR entende que a estratégia e a tática têm tempos naturalmente diferentes, já que a última tende a mudar muito mais rapidamente. Para resolver isso, a metodologia adota ritmos diferentes para os níveis estratégico, tático e operacional.

A partir dos OKRs estratégicos da empresa, os times podem entender como podem contribuir para a estratégia. Essa ferramenta cria engajamento e um melhor entendimento da estratégia enquanto tornam o processo mais simples e mais rápido.

OKR quer metas ambiciosas, audaciosas. Além de objetivos aspiracionais, o OKR acredita em fazer com que o time defina metas desafiadoras. Metas que façam o time repensar a maneira como trabalha para alcançar o desempenho máximo.

Para entender o ciclo padrão do OKRs, apresentamos a figura a seguir.

Figura 17: Ciclo dos OKRs



A construção realizada anteriormente do propósito, visão e objetivos da Multicubadora, alimentarão o ciclo dos OKRs, com primeiramente a definição dos OKR com os times, seguido dos acompanhamentos das ações e resultados, sempre realizados revisões periódicas.

Etapa 4: Desdobramento da Estratégia

Nesta etapa é realizado workshops com a liderança para a definição dos “Key-Results - OKRs” (indicadores e metas), a serem acompanhadas ao longo do período a fim de nortear a operação. Para a criação dos *Keys Results* (KRs) ou Resultados Chaves, que devem ser de 2 a 5 por objetivo estratégico, são parâmetros para determinar quanto a empresa está perto de alcançar um objetivo, em outras palavras são metas menores que ajudam diretamente na conquista do alvo principal. É importante realizar um levantamento da série histórica dos indicadores elencados, se possível, a fim de melhorar a tomada de decisão com relação à definição das metas.

Figura 18: Visão Geral do Painel dos OKRs



Com isso, é definido para cada KR um responsável, o qual realizará um desdobramento ou plano de ação para cada uma das metas a serem batidas.

Etapa 5: Monitoramento e avaliação da Estratégia

Nessa etapa elabora-se o processo de monitoramento sistemático da estratégia com a equipe do Multicubadora, se necessário, levantamento e análise de outras referências para o processo de monitoramento da estratégia, bem com a validação dos ritos definidos para o acompanhamento e monitoramento sistemático da Estratégia.

Do ponto de vista prático, o monitoramento e a avaliação materializam-se por meio de ritos e de instrumentos.

Os ritos representam as reuniões de colegiados, apresentações e outros eventos, nos diversos níveis da estrutura, voltados para a discussão de resultados e do status da estratégia, bem como para deliberar sobre encaminhamentos de ajuste.

Já os instrumentos de gestão representam os fluxos de informações, sistemas e modelos utilizados para comunicar e representar a situação de objetivos, metas, programas, projetos e da própria operação da organização sob a perspectiva estratégica

O acompanhamento das ações, apresentada no ponto 2 do Ciclo do OKR, é uma das principais e mais importantes dentro do processo. Nada adianta planejar e não executar, ou monitorar com cadência.

Algumas cerimônias devem ser incluídas na rotina da equipe, como a Daily da metodologia ágil Scrum, ou painéis Kanban, onde a equipe compartilhará periodicamente o que não iniciou, o que está em andamento e o que já finalizou, dando assim um alinhamento maior a equipe e maior engajamento para o time.

Figura 19: Ferramenta Kanban



A Daily do Scrum, é basicamente uma reunião diária que deve durar até 15 minutos, onde pode-se utilizar a ferramenta apresentada anteriormente com a mesma finalidade. Ressalta-se que cada área pode definir a sua cerimônia para acompanhamento das ações.

O terceiro ponto do Ciclo do OKR é Acompanhamento dos Resultados Esperados, onde cada responsável preencherá mensalmente o resultado do seu KR e apresentará para a liderança da Multincubadora, com a finalidade de alinhar planos de ações e fazer a gestão de riscos, além de calibrar o alcance dos resultados, ou seja, se o plano de ação deve ser atualizado ou não.

Por fim, o quarto ponto do ciclo é a revisão dos OKRs, que acontece trimestralmente, com os responsáveis pelo KRs, para acompanhar os resultados, podendo adaptar as metas que já foram alcançadas para ficar mais ambiciosas, ou balizar metas que foram estipuladas e estão extremamente irreais.

Uma boa sistemática de monitoramento e avaliação deve ser capaz de dar insumo as principais questões ligadas à gestão estratégica, tais como, se as metas e objetivos estão sendo atingidos; se é oportuno atualizar as metas, colocando-as mais audaciosas; se os projetos e ações realizadas estão sendo capazes de viabilizar as metas estipuladas; se o plano de ação está sendo executado e está de acordo com o cronograma; se os diferentes núcleos ou áreas estão com recursos necessários; se a ordem de prioridade das iniciativas ainda é válida; e de como andam os resultados da operação e indicadores de desempenho.

Etapa 6: Acompanhamento da Implementação da Estratégia

Nessa etapa, o objetivo é implementar o plano estratégico do Multincubadora conforme plano de implantação, por um período de 12 meses. O plano de implantação deve estar alinhado com todas as etapas definidas anteriormente.

Reuniões periódicas definidas na etapa anterior para acompanhamento e execução do plano de implantação da estratégia deve ser seguida de status report periódicos, conforme previsto para acompanhamento dos indicadores de resultados e execução do Plano.

Com isso o ciclo completa 4 fases, e ao final de um ano, é avaliado se os objetivos foram alcançados, podendo iniciar o planejamento de novos objetivos estratégicos ou mantê-lo. É de fundamental importância que tenha a elaboração do relatório final, com a avaliação e o consolidado de toda a execução do Plano Estratégico da incubadora.

CONCLUSÃO E/OU RECOMENDAÇÃO

O foco do relatório é apresentar o passo a passo da criação de uma boa gestão estratégica e ter como frutos uma melhor qualidade na tomada de decisões, ou seja, com um bom monitoramento das informações do ambiente externo e interno a incubadora ganha em qualidade na tomada de decisões estratégicas. Além disso, a gestão estratégica dotada de uma boa estrutura, com ritos e ferramentas adequadas, habilita ganhos no gerenciamento e execução da estratégia.

O tempo de resposta da Multicubadora a imprevistos, assim como a sua qualidade, melhoram substancialmente com uma boa gestão estratégica, levando em consideração o cenário atual das Universidades, isso é um fator muito relevante.

É importante ter clareza que para que haja uma boa gestão estratégica é essencial a disseminação não somente do planejamento, mas de toda a sua cultura, como ritos, ferramentas e estruturas de governança. O monitoramento das informações é o ponto chave para a tomada de decisões estratégicas que se colocam continuamente na trajetória da incubadora.

As reuniões dedicadas à discussão de aspectos da estratégia diferenciam-se de outros ritos, tais como os de discussão estrita de dados financeiros e “*compliance*”, em razão de demandarem uma postura aberta e criativa, que permita a visão integrada de desafios e oportunidades. É justamente este ingrediente que torna as reuniões de estratégia motivantes.

Neste particular, é primordial que o esforço de comunicação institucional enfatize de maneira sistemática que somente a gestão adequada do desempenho é capaz de garantir resultados concretos de políticas e da própria estratégia. Assim, é importante que os momentos dedicados ao monitoramento e à avaliação sejam amplamente divulgados, juntamente com os resultados, estes últimos de maneira totalmente transparente.

Por último, o período de realização do Workshop de Planejamento Estratégico deve-se basear no PDI da UnB. Levando em consideração que o atual, encerra neste ano. O uso da metodologia do OKR, pensando nos objetivos e resultados esperados até o final deste ano, dará uma cultura estratégica para o NME, para que no ano de 2023 com o próximo PDI em mãos, possa elaborar novos OKRs com uma maturidade estratégica ainda maior.