

TOP SER HUMANO 2026
CATEGORIA ORGANIZAÇÃO
MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO

FUNDACRED

**AGENTES DE EVOLUÇÃO: TRANSFORMANDO DORES OPERACIONAIS EM
EXPERIMENTOS DE NEGÓCIO**

NIVIO LEWIS DELGADO

PEDRO HENRIQUE SIGNORI

EDNA CIRONE DE OLIVEIRA

THALIA LOPES

PÁBOLA SARMENTO DE OLIVEIRA

PORTO ALEGRE

2026

SUMÁRIO

SINOPSE

INTRODUÇÃO

DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

1. Justificativa
2. Referencial Teórico
3. Objetivo Geral
4. Objetivos Específicos
5. Local e Público-Alvo
6. Ações Realizadas
7. Metodologia e Etapas
8. Aplicabilidade
9. Sustentabilidade e Continuidade
10. Orçamento
11. Indicadores, Resultados e Avaliação
12. Impactos e Benefícios

CONCLUSÃO

BIBLIOGRAFIA

INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES

BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

SINOPSE

A Fundacred, visando descentralizar a inovação e a resolução de problemas operacionais que se multiplicavam mais rápido do que as estruturas formais conseguiam resolver, criou o programa Agentes de Evolução. Desenvolvido em sua sede em Porto Alegre, o projeto é fundamentado na metodologia autoral Fundacred Objectives and Key Results (F-OKRs). A iniciativa capacitou colaboradores para atuarem como catalisadores de mudança em suas próprias áreas, transformando dores diárias em hipóteses e experimentos científicos de negócios.

O grupo participante direto do ciclo foi composto por doze Agentes de Evolução e dez lideranças de área, atingindo a totalidade da meta de engajamento prevista. Como resultados quantitativos e qualitativos, a mudança cultural gerou a identificação proativa de sessenta problemas na operação, afunilados para trinta e nove ideias e quarenta e sete hipóteses. Deste funil de inovação, dezesseis problemas foram oficializados na esteira e oito experimentos controlados foram integralmente executados.

Na prática, o programa otimizou rotinas, resultando na redução de uma hora e dezesseis minutos na entrega de comprovantes financeiros, e evitou desperdícios testando viabilidades de negócios antes de suas execuções plenas. Contato:

e .

INTRODUÇÃO

A Fundacred, em sua essência, tem o propósito primordial de transformar vidas promovendo o acesso à educação. Contudo, para sustentar essa missão em um cenário de rápida evolução e expansão, a organização precisou olhar para seus processos internos com a mesma dedicação com que olha para a jornada dos seus estudantes. O crescimento natural trouxe consigo um dilema corporativo: as dores operacionais e as oportunidades de melhoria passaram a se multiplicar em velocidade muito superior à capacidade de resposta das estruturas formais. Foi nesse contexto que a experiência acumulada com OKR no modelo tradicional, praticado desde 2018, revelou seus limites estruturais: ao concentrar a inovação em determinadas áreas ou iniciativas, observamos uma competição natural por recursos e processos já em execução. Compreendemos que, no máximo, seria possível suportar uma coopetição estruturada de recursos em projetos e iniciativas pontuais. A verdadeira ruptura exigia mais: transformar cada colaborador, em cada área e processo, em um vetor real de evolução, com método, critério e segurança para agir.

Para romper com esse modelo centralizador, em maio de 2025, a Fundacred deu início ao programa Agentes de Evolução. O projeto baseia-se na premissa fundamental de que a inteligência e a capacidade de resolver problemas devem ser distribuídas por toda a companhia. Ao invés de criar novas camadas burocráticas, optamos por capacitar e posicionar estrategicamente colaboradores dentro de suas próprias áreas de atuação. Atuando como verdadeiros catalisadores, essas pessoas assumiram a missão de identificar dores no dia a dia, organizar evidências e propor soluções práticas em seus setores.

A espinha dorsal que sustenta essa transformação é a metodologia autoral F-OKRs (Fundacred Objectives and Key Results), desenhada a partir de uma provocação de gestão: trocar a lógica de "atividade realizada" por "resultado gerado". O modelo baseia-se na regra de 80/20, onde 80% do foco e da energia das equipes são direcionados para a eficiência (rotina e processos já mapeados) e 20% são dedicados à eficácia (projetos disruptivos e experimentação científica). Essa metodologia, aliada à criação de um ambiente de forte segurança psicológica, onde a falha inteligente não é punida, mas vista como etapa de validação de negócio, permitiu que as pessoas colaboradoras testem hipóteses de forma estruturada.

Atualmente, o programa está em seu terceiro ciclo de execução, com um status que já transcende o papel, transformando ideias abstratas em automações reais e em redirecionamentos estratégicos que evitam desperdícios. A continuidade da prática está plenamente assegurada e em constante aprimoramento. A institucionalização da metodologia no calendário oficial da instituição e a renovação contínua do papel dos Agentes provam que uma organização evolui de forma mais célere e sustentável quando empodera as pessoas a resolverem os problemas no exato local onde eles nascem.

DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

1. JUSTIFICATIVA

A inovação organizacional enfrenta um paradoxo estrutural: ela é liderada, na maioria das empresas, pelas mesmas pessoas responsáveis por sustentar a operação. Os líderes são pressionados a exercer uma ambidestria permanente, mantendo a eficiência do presente enquanto exploram as possibilidades do futuro. Na prática, esse equilíbrio raramente se sustenta. O "redemoinho" das operações cotidianas, conceito descrito por Mcchesney, Covey e Huling em *As 4 Disciplinas da*

Execução (2016), consome entre 70% e 80% da energia organizacional disponível, deixando pouco espaço para a inovação genuína. Esse cenário é ainda mais crítico quando a condução da inovação parte exclusivamente da iniciativa do líder: ao gerir subordinados e recursos existentes, ele tende naturalmente a filtrar as iniciativas pela lente do que já é viável dentro da sua equipe e dos processos em andamento.

O colaborador especialista, sem a sobrecarga de gerir liderados, tem condições de abrir raias paralelas e simultâneas de melhoria sem concorrer diretamente com a operação vigente. É essa especificidade que confere ao programa Agentes de Evolução seu caráter inédito: ao posicionar colaboradores de diferentes áreas como catalisadores de experimentos em seus próprios contextos operacionais, a Fundacred criou múltiplas raias simultâneas de inovação que não disputam os mesmos recursos do redemoinho. Essa premissa é reforçada pelo artigo "Why Great Innovations Fail to Scale", publicado na Harvard Business Review (2026), que demonstra como as inovações falham não por serem ideias ruins, mas pela incapacidade das organizações de colaborar além de suas fronteiras internas. O programa responde diretamente a esse diagnóstico: a inovação deixa de ser uma responsabilidade centralizada e passa a ser uma competência distribuída, estruturada e verificável.

A justificativa do programa Agentes de Evolução está justamente na necessidade de curar essa dor, encurtando o caminho entre o problema, a decisão, a execução e o aprendizado. Ao investir neste papel, a Fundacred distribui a capacidade criativa, garantindo que a melhoria contínua aconteça organicamente em suas bordas e de forma verdadeiramente colaborativa. Assim, a organização mitiga ameaças e captura oportunidades de inovação com método, governança e velocidade, atuando diretamente no local onde as necessidades surgem.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar o programa "Agentes de Evolução", a Fundacred recorreu a um conjunto de autores e obras que dialogam entre si na construção de uma cultura organizacional orientada a resultados, segurança psicológica e experimentação científica.

John Doerr, em *Avalie o Que Importa* (2019), apresenta o modelo OKR como uma metodologia de disciplina da execução capaz de alinhar energia organizacional em torno do que realmente importa, substituindo a gestão por atividades pela gestão por resultados mensuráveis. A Fundacred implementou o modelo OKR em 2018, utilizando como referência complementar o framework das 4 Disciplinas da Execução (4DX), de Mcchesney, Covey e Huling (2016), que introduz o conceito de "redemoinho" para descrever a força das operações cotidianas que consome a maior parte da energia organizacional. Ao longo dos ciclos de execução, observou-se uma competição e sobreposição entre os projetos de inovação e os recursos já comprometidos com a operação. Essa experiência acumulada desde 2018 foi o alicerce para a concepção dos F-OKRs: uma metodologia autoral que incorpora a lógica de experimentação científica ao ciclo de melhoria contínua e estrutura o esforço de inovação de forma proporcional e pré-acordada, operacionalizando a regra 80/20 com critérios científicos verificáveis.

Amy Edmondson, em *O Tipo Certo de Erro* (2023) e *A Organização sem Medo* (2019), oferece o alicerce cultural indispensável para que qualquer programa de inovação descentralizada funcione: a segurança psicológica. A autora distingue a falha básica, que é o erro por descuido ou falta de competência, da falha inteligente, que é o aprendizado gerado por um experimento bem estruturado que não atingiu o resultado esperado. Sem essa distinção cultural, colaboradores simplesmente não arriscam propor ideias novas. O programa Agentes de Evolução foi desenhado

explicitamente para criar esse ambiente, onde a falha inteligente é celebrada como dado de negócio e não como fracasso pessoal.

Teresa Torres, em *Descoberta Contínua de Produtos* (2021), reforça a importância de estruturar a captura de oportunidades de melhoria de forma sistemática, a partir de entrevistas e observações diretas com os usuários dos processos. Esse conceito orientou a fase de letramento dos Agentes de Evolução, que aprenderam a transformar queixas cotidianas em hipóteses estruturadas antes de qualquer proposta de solução.

Peter Senge, em *A Quinta Disciplina* (2017), fundamenta a compreensão de que organizações que aprendem são aquelas capazes de identificar relações sistêmicas entre seus problemas. O pensamento sistêmico de Senge orienta os Agentes a não tratarem sintomas isolados, mas a compreenderem as causas-raiz que geram recorrência nas dores operacionais.

Por fim, Sean Ellis e Morgan Brown, em *Hacking Growth* (2017), introduzem a lógica do crescimento por experimentação rápida: testar hipóteses com o menor investimento possível antes de escalar uma solução. Esse princípio é diretamente incorporado na estrutura dos F-OKRs, que prevê ciclos curtos de validação para evitar desperdícios com soluções que ainda não comprovaram sua eficácia.

3. OBJETIVO GERAL

Descentralizar a inovação na Fundacred, proporcionando aprendizado às pessoas colaboradoras de diferentes áreas para identificar problemas reais, formular hipóteses e conduzir experimentos controlados por meio da metodologia F-OKRs, criando uma cultura organizacional de aprendizado contínuo, segurança psicológica e evolução sustentável.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **Criar uma estrutura formal de experimentação** com papéis, responsabilidades e ciclos bem definidos, integrando a inovação ao calendário oficial da organização.
- **Treinar os Agentes de Evolução para identificar dores organizacionais, levantar evidências e formular hipóteses científicas de negócio em suas próprias áreas, dedicando até 10% do seu tempo a essa atividade.**
- **Engajar as lideranças de área como primeiros filtros da inovação,** validando metodologicamente se as iniciativas se configuram como experimentos ou melhorias incrementais, com dedicação de até 20% do seu tempo à governança do processo.
- **Desenvolver e aplicar a metodologia autoral F-OKRs, adaptando os princípios dos OKRs à realidade e ao vocabulário da Fundacred, com foco na regra 80/20 entre eficiência e eficácia.**
- **Gerar resultados quantificáveis e aprendizados validados** a partir de experimentos controlados, reduzindo o custo e o risco das iniciativas de inovação.
- **Instituir uma cultura de falha inteligente,** estabelecendo um ambiente psicologicamente seguro onde o erro bem estruturado é tratado como dado de negócio e não como fracasso pessoal.

5. LOCAL E PÚBLICO-ALVO

O programa foi desenvolvido na sede da Fundacred, localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A iniciativa foi concebida internamente pela Presidência em parceria com a área de Inteligência Organizacional e Relações Institucionais, tendo sua primeira edição em maio de 2025.

O público-alvo é composto por duas camadas complementares: os Agentes de Evolução e as lideranças de área (Heads). O grupo dos Agentes é formado por doze colaboradores provenientes de diferentes áreas da organização, selecionados com base em potencial de liderança, engajamento e capacidade de observação crítica dos processos. Cada Agente dedica até 10% de sua jornada semanal, equivalente a aproximadamente um turno por semana, ao programa, sem afastamento de suas funções principais. O grupo de Heads é formado por dez líderes de área, que atuam como primeiro filtro metodológico das hipóteses, dedicando até 20% de seu tempo à governança do processo.

Público-alvo planejado: 12 Agentes de Evolução e 10 Heads de área (total: 22 participantes). Público-alvo atingido: 12 Agentes de Evolução e 10 Heads de área (total: 22 participantes). Percentual de atingimento: 100%.

6. AÇÕES REALIZADAS

O programa Agentes de Evolução foi estruturado em ciclos progressivos, cada um com um objetivo distinto que se apoia no anterior, garantindo maturidade crescente antes de avançar para a próxima fase.

Ciclo 1: Letramento e Fundação (maio de 2025)

O primeiro ciclo foi dedicado ao letramento metodológico e, de forma igualmente importante, à construção do engajamento necessário para uma mudança cultural significativa. Antes do treinamento dos Agentes, foi conduzido um processo amplo de comunicação e alinhamento com toda a Fundacred, explicando os motivos pelos quais a organização deixaria de operar com o modelo OKR tradicional, praticado desde 2018. Esse movimento foi fundamental: os Agentes OKR e Champions que acumulavam anos de experiência com a metodologia desde 2018 foram protagonistas na construção desse engajamento, contribuindo com sua vivência prática para

legitimar a transição e enriquecer a concepção da metodologia autoral. Na sequência, realizamos o treinamento dos doze Agentes de Evolução e das dez lideranças, apresentando os fundamentos dos F-OKRs, a lógica da regra 80/20 e o conceito de segurança psicológica. Por meio de dinâmicas práticas, os participantes aprenderam a distinguir problemas de sintomas, a formular hipóteses testáveis e a compreender os papéis de cada personagem no programa. O ciclo incluiu ainda um mapeamento inicial de processos com apoio de consultoria externa especializada, que contribuiu para a calibração da metodologia.

Ciclo 2: Execução dos Experimentos (3º trimestre de 2025)

Com o letramento consolidado, o segundo ciclo foi o de execução. Os Agentes de Evolução mergulharam em suas áreas para identificar dores reais, produzindo um funil de inovação que gerou sessenta problemas identificados. Após filtros sucessivos de priorização e viabilidade, trinta e nove ideias foram formalizadas como hipóteses. Dessas, quarenta e sete hipóteses foram estruturadas metodologicamente. Dezesseis problemas passaram a compor a esteira oficial de experimentos e oito deles foram integralmente executados em formato de experimento controlado, com KRs definidos, critérios de sucesso, cronograma e análise de aprendizados ao final.

Ciclo 3: Maturidade e Consolidação (2026)

Em seu terceiro ciclo, o programa atinge a maturidade institucional. Os aprendizados dos experimentos anteriores são sistematizados e incorporados ao portfólio de conhecimento da organização. Novos Agentes são integrados ao processo, ampliando o alcance do programa para novas áreas, enquanto os aprendizados de ciclos anteriores alimentam diretamente as decisões estratégicas da organização. Este ciclo representa a transição do programa de projeto para prática permanente.

Como exemplos práticos dos experimentos realizados, dois OKRs merecem destaque por ilustrarem com clareza a filosofia da falha inteligente em ação.

O OKR-40 (Financeiro) teve como meta automatizar 95% do pagamento de custas judiciais, eliminando o trabalho manual de processamento de guias. Ao longo do experimento, a equipe identificou limitações técnicas nos formatos Pix e QR Code dos bancos parceiros, o que impediu atingir a meta de automação, com resultado de 31%. Contudo, a metodologia forçou o redesenho completo do fluxo operacional, e o ganho real foi a redução de uma hora e dezesseis minutos no tempo de entrega de comprovantes financeiros, equivalente a 63% do ganho de tempo esperado. O experimento apresentou resultado parcial na automação técnica, mas gerou valor real e mensurável na operação.

O OKR-23 (Jurídico e CSR) testou a hipótese de que a gamificação, por meio de sorteio de prêmios, aumentaria a disposição de inadimplentes em atender ligações de cobrança, com meta de 30% de retorno. O resultado foi próximo de zero: praticamente nenhum devedor atendeu ao contato. Uma conclusão que, em outro contexto, poderia ser tratada como fracasso, foi reapropriada como dado estratégico de alto valor: devedores rejeitam ativamente ligações de credores. Com esse insight validado empiricamente, a empresa evitou o investimento em uma solução de cobrança ativa ineficaz e redirecionou sua estratégia para uma abordagem passiva em parceria com a assessoria jurídica terceirizada, economizando recursos e ganhando precisão na intervenção.

7. METODOLOGIA E ETAPAS

A metodologia F-OKRs (Fundacred Objectives and Key Results) é uma adaptação proprietária do framework OKR ao contexto específico da Fundacred,

incorporando conceitos de experimentação científica, segurança psicológica e gestão por resultados. Sua estrutura central é a regra 80/20:

- **80% Eficiência:** dedicação aos processos rotineiros, mapeados e consagrados da organização, com foco em manutenção e melhoria incremental da cadeia de valor.
- **20% Eficácia:** dedicação a projetos disruptivos, experimentos científicos de negócio e hipóteses de inovação, com ciclos curtos de validação e aprendizado.

A operacionalização dessa metodologia se dá por meio de papéis claramente definidos:

Papel	Dedicação	Responsabilidade
Agente de Evolução	Até 20% do tempo (aprox. 2 turno/semana)	Identificar dores, levantar dados e propor hipóteses em sua área. Atua como catalisador, não como executor.
Head da Área	Até 20% do tempo	Primeiro filtro metodológico: validar se a proposta é um experimento ou melhoria incremental.
Owner	Conforme demanda	Responsável pela execução prática do experimento definido.
Champion	Conforme demanda	Garante a integridade metodológica do experimento e facilita o processo.

As etapas do programa foram estruturadas da seguinte forma:

- **Maio de 2025 | Ciclo 1: Letramento:** realização do treinamento dos Agentes e Heads com apresentação da metodologia F-OKRs, dinâmicas de identificação de dores, segurança psicológica e mapeamento inicial de processos com consultoria externa.
- **2º semestre de 2025 | Ciclo 2: Execução:** operacionalização do funil de inovação (60 problemas identificados, 39 ideias, 47 hipóteses, 16 experimentos formalizados e 8 experimentos executados), com registro sistemático de KRs, check-ins mensais e análise de aprendizados ao encerramento de cada OKR.

- **2026 | Ciclo 3: Maturidade:** consolidação dos aprendizados, integração de novos Agentes, ampliação do alcance para novas áreas e incorporação dos resultados ao planejamento estratégico da empresa.

8. APLICABILIDADE

A metodologia F-OKRs e o programa Agentes de Evolução possuem aplicabilidade que transcende o contexto da Fundacred. O modelo é replicável por qualquer organização de médio ou grande porte que enfrente o desafio estrutural de dores operacionais acumulando-se mais rápido do que as estruturas formais conseguem resolver, com líderes sobrecarregados pelo "redemoinho" das operações cotidianas.

A aplicabilidade prática reside em três pilares transferíveis: (1) a lógica da regra 80/20, que pre-acorda formalmente a divisão entre operação e inovação; (2) o papel do Agente, que mobiliza o colaborador especialista como vetor de melhoria dentro do seu próprio contexto sem disputar os recursos do redemoinho; e (3) o ciclo de experimentação científica — hipótese, teste, evidência, aprendizado —, replicável sem laboratórios ou estruturas dedicadas. Para as pessoas, o programa desenvolve pensamento sistêmico e capacidade de decisão baseada em evidências. Para a sociedade, demonstra que organizações educacionais sem fins lucrativos podem ser pioneiras em inovação organizacional distribuída.

9. SUSTENTABILIDADE E CONTINUIDADE

A sustentabilidade do programa Agentes de Evolução está assegurada por múltiplas camadas de institucionalização. Em primeiro lugar, a metodologia F-OKRs foi incorporada ao calendário oficial da Fundacred, com ciclos trimestrais de execução previstos no planejamento estratégico anual. Isso significa que o programa deixou de

ser uma iniciativa experimental para se tornar uma prática permanente da gestão da empresa.

Em segundo lugar, o modelo de papéis (Agente, Head, Owner, Champion) está formalizado nos processos internos de Inteligência Organizacional e Relações Institucionais, com critérios de seleção de Agentes, trilha de capacitação e revisão periódica das responsabilidades de cada ator. A possibilidade de renovação dos Agentes por ciclo garante que o programa alcance progressivamente mais áreas e colaboradores, com a formalização do processo por meio da Política Interna de Avaliação e Pagamento do Agente de Evolução (Versão 1.0, setembro de 2025).

Para os próximos ciclos, estão previstas as seguintes ações: expansão da base de Agentes para áreas ainda não cobertas; criação de um repositório interno de experimentos e aprendizados acessível a toda a organização; integração dos insights gerados pelos OKRs ao processo de planejamento estratégico anual; e desenvolvimento de uma trilha de capacitação continuada para novos Heads e Champions. O programa está desenhado para crescer de forma orgânica e sustentável, retroalimentado pelos próprios resultados que gera.

10. ORÇAMENTO

10.1 Recursos Financeiros Investidos

O investimento total para a realização do programa Agentes de Evolução foi de R\$ 33.000,00 (trinta e três mil reais), distribuídos conforme descrito a seguir.

Item	Descrição	Valor (R\$)
Consultoria Externa	15 horas de consultoria especializada em mapeamento de processos no 1º ciclo, para calibração da metodologia F-OKRs.	R\$ 15.000,00
Remuneração Variável	Premiação dos 12 Agentes de Evolução por desempenho avaliado trimestralmente por Banca Avaliadora multidisciplinar (R\$ 1.500,00 por Agente por trimestre, condicionado à nota mínima	R\$ 18.000,00

	de 75 pontos). Rubrica: "Prêmio Agente de Evolução", conforme Art. 457, § 4º da CLT.	
TOTAL		R\$ 33.000,00

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

A remuneração variável dos Agentes é regida pela Política Interna de Avaliação e Pagamento do Agente de Evolução, que estabelece três critérios de avaliação: Dedicação ao Chapéu (peso 20%), com nota atribuída pelo Head de Inteligência Organizacional; Processos Revisados e Indicadores de Eficiência (peso 40%), com meta trimestral de 12 entregas; e Ideias e Proposições (peso 40%), avaliadas pela Banca quanto a originalidade, aplicabilidade, impacto potencial e visão sistêmica. A Banca Avaliadora é composta pelo Head de Inteligência Organizacional, Champions, Presidência, Head de Pesquisa e Inovação e pelos próprios Agentes de Evolução (pares), com peso igualitário de 20% cada. O pagamento ocorre via folha de pagamento nos meses de janeiro, abril, julho e outubro, condicionado ao atingimento da nota mínima de 75 pontos.

10.2 Recursos Humanos Envolvidos

O programa contou com a dedicação de vinte e dois participantes diretos: doze Agentes de Evolução provenientes das áreas de Financeiro, Jurídico, Central de Soluções ao Restituente (CSR), Central de sucesso do estudante (CSE), Marketing, DHO, Comercial, Produtos, ECGA, Pesquisa e Inovação, Controladoria e Inteligência Organizacional; e dez Heads de área. Adicionalmente, participaram da concepção e governança do programa a equipe de Inteligência Organizacional e Relações Institucionais e a Presidência, responsáveis pela coordenação estratégica e metodológica.

10.3 Parcerias

O programa contou com a participação de consultoria externa especializada em mapeamento de processos no primeiro ciclo. Adicionalmente, o OKR-23 resultou no estabelecimento de uma parceria estratégica com a assessoria jurídica terceirizada para a abordagem passiva de recuperação de crédito com inadimplentes, parceria que nasceu diretamente do aprendizado gerado por um experimento que não atingiu seu KR original.

11. INDICADORES, RESULTADOS E AVALIAÇÃO

A avaliação dos resultados do programa Agentes de Evolução é estruturada em dois níveis complementares: os indicadores do funil de inovação, que medem a saúde e a produtividade do processo, e os resultados práticos dos experimentos executados, que medem o valor gerado para a organização.

Indicadores do Funil de Inovação

Etapas do Funil	Meta	Resultado	Atingimento
Problemas identificados	Mapeamento aberto	60	
Ideias geradas	Filtro de relevância	39	
Hipóteses estruturadas	Validação metodológica	47	
Problemas formalizados na esteira	Mínimo 10	16	160%
Experimentos controlados executados	Mínimo 8	8	100%

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Resultados Práticos dos Experimentos

OKR-40, Financeiro: a meta era automatizar 95% das guias de custas judiciais. O resultado técnico foi de 31% de automação, devido a limitações bancárias nos formatos Pix e QR Code. O redesenho do fluxo operacional proporcionado pela metodologia gerou, contudo, uma redução de 1 hora e 16 minutos no tempo de entrega de comprovantes financeiros, equivalente a 63% do ganho de tempo

esperado. O experimento demonstrou que mesmo quando o KR técnico não é integralmente atingido, o processo de execução gera valor real e mensurável para a operação.

OKR-23, Jurídico e CSR: a meta era obter 30% de retorno telefônico de inadimplentes por meio de incentivo com sorteio. O resultado foi praticamente zero (apenas um contato bem-sucedido). Esse resultado gerou o mais valioso tipo de aprendizado: a comprovação empírica de que inadimplentes rejeitam ativamente o contato de credores por voz. Com custo de experimento baixo e controlado, a Fundacred evitou investir em uma estratégia ineficaz e redirecionou seus recursos para uma abordagem passiva com a Santini Consultores.

A metodologia de avaliação utilizada foi o próprio ciclo F-OKRs: cada experimento possui KRs definidos antes do início, check-ins mensais de progresso qualitativo e quantitativo, e uma análise de aprendizados ao encerramento do ciclo. Essa estrutura garante que o aprendizado seja sistemático e documentado, independentemente de o resultado ter sido positivo ou negativo.

12. IMPACTOS E BENEFÍCIOS

Os impactos concretos gerados pelo programa distribuem-se em três dimensões: para as pessoas colaboradoras, para a organização e para o setor.

Para as pessoas colaboradoras, doze profissionais desenvolveram competências de pensamento sistêmico, formulação de hipóteses, análise de evidências e condução de experimentos controlados, recebendo reconhecimento formal e remuneração variável avaliada por Banca Avaliadora com critérios objetivos. O programa transforma o papel do especialista: de executor de processos para arquiteto ativo de melhorias.

Para a organização, os benefícios são tangíveis e permanentes. O OKR-40 redesenhou o fluxo de pagamento de custas judiciais, gerando economia operacional de uma hora e dezesseis minutos por ciclo. O OKR-23 evitou desperdício de recursos ao validar, com baixo investimento, que o modelo de gamificação por sorteio não seria eficaz para o perfil de inadimplentes — um resultado negativo de alto valor estratégico. Além dos experimentos individuais, o programa instalou infraestrutura permanente de inovação: funil documentado, metodologia institucionalizada, papéis formalizados em política interna e cultura de falha inteligente em consolidação.

Para o setor, a Fundacred demonstra que é possível institucionalizar inovação descentralizada sem aumentar proporcionalmente custos ou estrutura. Com R\$ 33.000,00 investidos em três ciclos, criou-se capacidade organizacional de retorno crescente, oferecendo ao campo da gestão de pessoas uma referência prática de ambidestria organizacional em organizações sem fins lucrativos voltadas à missão social.

Um impacto estrutural adicional merece destaque: a experiência acumulada pelo programa forneceu os insumos concretos para que a Fundacred formalizasse a carreira em Y como política institucional. Ao demonstrar que colaboradores especialistas (não ocupam cargo de gestão) são capazes de gerar valor mensurável, conduzir experimentos com rigor metodológico e liderar transformações em seus próprios processos, o programa evidenciou que crescimento profissional não precisa passar pela trilha da liderança hierárquica. A carreira em Y, agora formalizada, oferece duas trajetórias legítimas: gestão de pessoas e especialização técnica, com reconhecimento e remuneração equivalentes. Essa mudança de política desincentiva a migração compulsória para cargos de liderança e retém talentos técnicos estratégicos para a organização.

CONCLUSÃO

O programa Agentes de Evolução consolidou-se como muito mais do que uma iniciativa de inovação: ele representa uma mudança estrutural na forma como a Fundacred enfrenta seus problemas operacionais e captura oportunidades de melhoria. Ao distribuir a capacidade criativa e analítica por toda a organização, o programa demonstrou que a inovação não precisa ser monopolizada por uma única área especialista.

Os resultados quantitativos são expressivos: oito experimentos controlados executados, sessenta problemas mapeados, dezesseis formalizados na esteira de inovação e uma redução real de uma hora e dezesseis minutos em um processo crítico da operação financeira. Os resultados qualitativos são igualmente relevantes. A cultura de falha inteligente, antes inexistente, passou a ser praticada: colaboradores que antes temiam propor ideias fora do rotineiro agora estruturam hipóteses, conduzem experimentos e documentam aprendizados. Isso não se compra com investimento financeiro; isso se constrói com metodologia, liderança e tempo.

A relação custo-benefício do programa é extraordinária. Com um investimento total de R\$ 33.000,00, a Fundacred gerou uma infraestrutura permanente de inovação descentralizada, evitou desperdícios com soluções não validadas e produziu aprendizados que redirecionaram estratégias de negócio. O OKR-23, em particular, demonstra como um experimento que não funcionou pode gerar mais valor estratégico do que dez ações que simplesmente foram realizadas.

Ao entrar em seu terceiro ciclo maduro, o programa confirma o mais difícil dos desafios em qualquer transformação organizacional: a sustentabilidade. A metodologia F-OKRs está institucionalizada, os papéis estão formalizados, a Política Interna de Avaliação e Pagamento do Agente de Evolução está publicada e o

calendário de ciclos está integrado ao planejamento estratégico anual. A Fundacred não apenas implementou um programa de inovação; ela criou as condições estruturais para que a inovação aconteça de forma contínua, colaborativa e orientada a resultados reais.

BIBLIOGRAFIA

DOERR, John. Avalie o Que Importa: Como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates balançam o mundo com os OKRs. São Paulo: HSM Editora, 2019.

MCCHESENEY, Chris; COVEY, Sean; HULING, Jim. As 4 Disciplinas da Execução: Como atingir metas crucialmente importantes. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

EDMONDSON, Amy C. A Organização sem Medo: Criando uma cultura de aprendizado, inovação e crescimento. Rio de Janeiro: Leader Editora, 2020.

EDMONDSON, Amy C. O Tipo Certo de Erro: Como construir uma cultura de aprendizado e inovação. Rio de Janeiro: Sextante, 2023.

ELLIS, Sean; BROWN, Morgan. Hacking Growth: A estratégia inovadora das empresas de crescimento mais rápido. São Paulo: Sextante, 2017.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Why Great Innovations Fail to Scale. Boston: HBR Press, mar./abr. 2026.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende. 29. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2017.

TORRES, Teresa. Descoberta Contínua de Produtos: Como construir produtos que os clientes realmente amam. [s.l.]: Product Talk, 2021.

INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES

Nivio Lewis Delgado: Advogado (PUCRS), MBA FGV, especialista em Finanças (FDC), Transformação Digital (Cambridge), mentor (Parallax) e Presidente da Fundacred. E-mail:

Pedro Henrique Signori: Head de Inteligência Organizacional da Fundacred. Responsável pela coordenação metodológica do programa Agentes de Evolução e pela implantação da cultura F-OKRs. E-mail:

Edna Cirone de Oliveira: Advogada (PUCRS) na Fundacred. Relatora e responsável pelo OKR-40 (automatização do pagamento de custas judiciais). E-mail:

Thalia Lopes: Analista de Relações Institucionais na Fundacred. Relatora dos OKRs de experimentação (OKR-23 e OKR-44), responsável pela condução de experimentos nas áreas de Jurídico, CSR e CSE. E-mail:

Pábola Sarmiento de Oliveira: Head de Desenvolvimento Humano e Organizacional na Fundacred. Formada em Gestão de RH pela Estácio; Especialização em Psicologia Organizacional e MBA em Liderança e Gestão de Pessoas pela UniRitter. E-mail:

BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Fundacred é uma organização sem fins lucrativos fundada em 1972, pioneira em crédito educacional no Brasil, com sede em Porto Alegre (RS). Com um quadro de 220 colaboradores, a organização atua como infraestrutura de investimento social

privado, conectando estudantes, instituições de ensino e organizações por meio de soluções acessíveis com menor custo privado e escala social.

Propósito: Transformar vidas promovendo o acesso à educação.

Missão: Ser a melhor infraestrutura de investimento social privado conectando e multiplicando oportunidades com pioneirismo, menor custo privado, sem fins lucrativos e atuando em escala para estudantes, prestadores de serviço educacional e organizações.

Visão: Ser uma infraestrutura de investimento social privado que impulse a mobilidade social para 18 mil novas vidas nos próximos 3 anos, totalizando mais de 120 mil vidas impactadas até 2028 e 1 milhão até 2050.

Valores: Paixão pelo que Faz, Sucesso do Cliente, Desenvolvimento Sustentável, Integridade, Valorização das Pessoas e Transformação.

Fundada em 1972, a Fundacred acumula mais de 50 anos de atuação no setor de crédito educacional, com portfólio de soluções como CredIES, CredIESMed, MaisAcesso, CredTEC, CredNEO, CredNEX, FCTX e Beta-i.