

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS - UEA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA - EST
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GIOVANNA BEZERRA

BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DO *OBJECTIVES AND KEY RESULTS*
(OKR) EM DIFERENTES ÁREAS DE APLICAÇÃO

MANAUS - AM

2021

GIOVANNA BEZERRA

**BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DO *OBJECTIVES AND KEY RESULTS*
(OKR) EM DIFERENTES ÁREAS DE APLICAÇÃO**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Engenharia de Produção
da Escola Superior de Tecnologia da Universidade
do Estado do Amazonas, para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção.**

Orientadora: Prof. M.a. Nadja Polyana Felizola Cabete

MANAUS - AM

2021

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

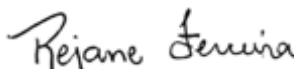
Aos vinte e nove dias do mês de dezembro de 2021, às 09 horas, em sessão pública realizada de forma remota pelo recurso auxiliar de comunicação Google Meet, autorizado pela Escola Superior de Tecnologia, na presença da Banca Avaliadora presidida pela Professora Nadja Polyana Felizola Cabete e composta pelos examinadores: 1. Carly Pinheiro Trindade e 2. Rejane Gomes Ferreira, a aluna Giovanna Bezerra apresentou o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado *BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DO OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR) EM DIFERENTES ÁREAS DE APLICAÇÃO*, como requisito curricular indispensável para a integralização do Curso de Bacharelado em Engenharia de Produção. Após reunião, em sessão reservada, a Banca Avaliadora deliberou e decidiu pela aprovação do referido trabalho, divulgando o resultado formalmente ao aluno e demais presentes e eu, na qualidade de Presidente da Banca, lavrei a presente ata que será assinada por mim, pelas demais avaliadoras e pelo aluno.



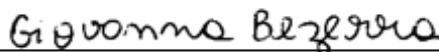
Nadja Polyana Felizola Cabete - Orientadora



Carly Pinheiro Trindade – Avaliador 1



Rejane Gomes Ferreira – Avaliadora 2



Giovanna Bezerra - Aluna

AGRADECIMENTOS

A Deus, por permitir que eu tivesse saúde, principalmente durante este ano, e determinação para não desanimar durante a realização deste trabalho.

A minha mãe e meus amigos que sempre me apoiaram e me deram forças nos momentos difíceis da graduação e da vida no geral. Sou muito pela presença de cada um na minha vida.

Aos professores do curso de Engenharia de Produção da Universidade do Estado do Amazonas, pelos ensinamentos e contribuição para o meu crescimento pessoal, acadêmico e profissional.

RESUMO

Cada vez mais a sociedade como um todo se encontra numa evolução mais rápida, onde as informações tendem a se tornar obsoletas com maior velocidade. No contexto organizacional, o tempo se torna uma vantagem competitiva. Por isso, é preciso estabelecer Planejamentos Estratégicos mais dinâmicos que acompanhem esse avanço, visando essa circunstância o OKR é visto como uma metodologia que atende a essa demanda, pois se trata de um *framework* que oferece, justamente, um desses benefícios: agilidade. Além do benefício citado, quais outras vantagens a implementação da metodologia OKR pode oferecer quando aplicada em diferentes áreas? Levando em consideração essa indagação, o presente trabalho tem como objetivo geral: Reconhecer, através de estudos de caso, os benefícios da implementação da metodologia OKR em diferentes áreas quando comparados à literatura. Esta pesquisa é classificada como exploratória onde se apresentou em formato de Pesquisa Bibliográfica, realizou-se uma análise sistemática a partir de uma seleção de trabalhos que abordaram o tema delimitado. Ao fim, foi possível observar e classificar os principais benefícios usufruídos por diferentes tipos de organizações através da implementação do OKR, assim como as dificuldades encontradas para que não conseguissem aproveitar as vantagens em sua totalidade.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; *Objectives and Key Results*; OKR; Benefícios.

ABSTRACT

Increasingly, society finds itself in a faster evolution, where information tends to become obsolete with greater speed. In the organizational context, time becomes a competitive advantage. Therefore, it is necessary to establish more dynamic Strategic Planning that accompany this advance, aiming at this circumstance, OKR is seen as a methodology that meets this demand, as it is a framework that offers precisely one of these benefits: agility. In addition to the mentioned benefit, what other advantages can the implementation of the OKR methodology offer when applied in different areas? Taking this question into account, the present paper has the general objective: Recognize, through case studies, the benefits of implementing the OKR methodology in different areas when compared to the literature. This research is classified as exploratory where it was presented in the Bibliographic Research format, a systematic analysis was carried out from a selection of papers that addressed the delimited theme. In the end, it was possible to observe and classify the main benefits obtained by different types of organizations with the implementation of OKR, as well as the difficulties encountered so that they could not utilize the advantages in its entirety.

Keywords: Strategic Planning; Objectives and Key Results; OKR; Benefits.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

OKR - *Objectives and Key Results*

KPI - *Key performance indicators*

MBO - *Management by Objectives*

SciELO - *Scientific Electronic Library OnLine*

CITi - Centro Integrado de Tecnologia da Informação

UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

SISMOB - Sistema de Monitoramento de Obras

RNI - Registro Nacional de Implantes

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1 REVISÃO DE LITERATURA.....	10
1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	10
1.2 GESTÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	12
1.3 DEFINIÇÃO DE OKR.....	14
1.4 HISTÓRICO.....	14
1.5 PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE MBO E OS OKRs.....	16
1.6 SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE KPI E OKR.....	16
1.7 CARACTERÍSTICAS DOS OKRs.....	17
1.8 BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DO OKR.....	18
1.9 DEFINIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO OKR EM NAS ORGANIZAÇÕES.....	20
1.9.1 FASE DE PLANEJAMENTO.....	22
1.9.2 FASE DE DESENVOLVIMENTO.....	23
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
2.1 LEVANTAMENTO E OBTENÇÃO DOS DADOS.....	26
2.2 SELEÇÃO DOS DADOS.....	26
2.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	29
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	29
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS.....	46

INTRODUÇÃO

Um dos fatores mais importantes para mudanças dentro dos ambientes organizacionais, é o avanço tecnológico, a acessibilidade da tecnologia e a diminuição no período de lançamento de novos produtos. No momento em que os produtos e serviços oferecidos assemelham-se através da tecnologia utilizada pelo setor, um dos diferenciais competitivos passa a ser a velocidade de lançamentos de inovações. Logo, o tempo se transforma em uma fonte crítica de vantagem competitiva (CHIAVENATO, 2003). Portanto, estabelecer um planejamento estratégico com datas fixas e avaliações de longo prazo é ir contra as tendências produtivas do mundo atual.

É preciso assegurar que o planejamento estratégico de uma organização seja cíclico e dinâmico, a fim de atingir sua eficiência. É necessário, também, regressar a sua própria concepção e questioná-la, se adequando e averiguando se o plano estabelecido continua adequado à realidade (MINTZBERG, 2010).

Nesse contexto, é apresentado a metodologia *Objectives and Key Results* (OKR), que de acordo com Castro (2017), pode ser definida como: “Abordagem simples para criar alinhamento e engajamento em torno de metas mensuráveis”. Tal metodologia OKR ganhou grande visibilidade após ser adotada pela *Google* no primeiro ano da empresa (1999), John Doerr foi o responsável por apresentar o *framework* para Larry Page and Sergey Brin, fundadores da *Google*. Entretanto, a sua origem deu-se por Andrew S. Grove, na época CEO da *Intel*. Outras renomadas empresas de desenvolvimento de software, como Twitter, LinkedIn, Dropbox e Spotify, também o utilizam para alinhar e motivar a equipe na direção dos objetivos organizacionais. Apesar do surgimento deste *framework* ter sido numa grande organização do ramo tecnológico, esta metodologia pode ser utilizada, também, em companhias de diferentes áreas de atuação, como já é implantada em startups, médias, micro e pequenas empresas.

Devido à multidisciplinaridade desta metodologia, desenvolveu-se este trabalho de pesquisa a fim de mostrar os variados benefícios da implantação e acompanhamento da metodologia OKR (*Objectives and Key Results*) dentro das organizações de diferentes áreas.

Esta pesquisa tem como relevância científica o acréscimo de informações na literatura já existente sobre o assunto, pois muito do que se encontra está presente em outros idiomas como inglês e alemão, podendo, assim, difundir maior conhecimento sobre o assunto e,

futuramente, poderá ser utilizada por acadêmicos que tenham sua linha de pesquisa voltada para Estudos de Caso relacionados à implantação da metodologia OKR em determinada organização.

Portanto, o objetivo geral deste trabalho pode ser descrito da seguinte forma: Reconhecer, através de estudos de caso, os benefícios da implementação da metodologia OKR em diferentes áreas quando comparados à literatura. Tendo como objetivos específicos, 1) Obter maior conhecimento sobre a metodologia OKR, 2) Mostrar aplicação da ferramenta em diferentes áreas e 3) Classificar os tipos de benefícios encontrados durante a pesquisa.

Esta pesquisa se classifica como, de acordo com os objetivos, Pesquisa Exploratória e será aplicado o método de Pesquisa Bibliográfica, onde será realizada uma análise sistemática a partir de uma seleção de trabalhos que abordem o tema delimitado.

O presente trabalho está dividido em cinco partes. Além da introdução, apresenta uma fundamentação teórica contendo informações sobre a metodologia OKR (*Objectives and Key Results*), dentre elas: histórico, principais características e benefícios de sua implantação; seguido da explicação da metodologia utilizada, no tópico seguinte apresenta-se a análise dos resultados e as discussões em torno do que foi descoberto. Por fim, tem-se as considerações finais a respeito do tema.

1 REVISÃO DE LITERATURA

1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Porter (2005), define estratégia como agrupamento de decisões a serem seguidas, assim como as que não serão seguidas a fim de atingir um determinado objetivo. Tais decisões não devem divergências entre si, pois, desta maneira, é gerado um posicionamento no mercado por parte da organização.

Assim, Planejamento Estratégico pode ser definido como uma metodologia gerencial que direciona a organização para o que deve ser seguido, levando em conta a capacitação para este processo de adaptação e tem como objetivo aprimorar a interação com o ambiente em que está introduzida da melhor forma possível. Ainda segundo o autor, o direcionamento proporcionado pela utilização da metodologia, é feito através da definição de objetivos válidos e não subjetivos. É um sistema que procura estabelecer, de forma consolidada, um todo, levando em consideração inúmeros elementos controláveis e não controláveis pela

organização, a fim de alcançar os resultados e objetivos escolhidos, desempenhando, assim, um papel importante dentro das empresas (OLIVEIRA, 2007).

Rovina (2018) apresenta as principais características de um Planejamento Estratégico:

- Exige esforço organizacional contínuo: O Planejamento Estratégico pertence à organização como um todo. Logo, é necessário trabalho em grupo, cooperação e compartilhamento, fazendo, assim, com que empenho seja constante. A organização deve acompanhar as transformações e se adequar a elas, conforme o ambiente externo passa por mudanças. Para isso, as empresas devem ser flexíveis, mas não instáveis a ponto de não se sustentarem, visto que esse planejamento tem a necessidade de ser revisado continuamente;
- Requer leitura compartilhada da organização: Para um Planejamento Estratégico obter êxito, é preciso que haja o estabelecimento de uma perspectiva em comum sobre os obstáculos e objetivos dentro de uma organização, fazendo com que os colaboradores tenham concepção do papel deles. A primeira fase para definição de um Planejamento Estratégico é decidir qual será a estratégia a ser seguida pela organização e este processo somente é possível com o envolvimento dos colaboradores com suas competências, propósitos e pontos de vista diversificados;
- Pressupõe uma vantagem competitiva: Aspirar a uma vantagem competitiva é o objetivo central do Planejamento Estratégico, uma vez que o plano vai se compor em torno dele. É de suma importância destacar que tal vantagem competitiva deve ser percebida pelo cliente, ou seja, não pode ser processo. Estes existem para possibilitar a vantagem competitiva;
- Traduz a estratégia em iniciativas concretas: A criação de uma estratégia é o que uma organização precisa fazer para alcançar a visão do futuro. Essa criação é mostrada através dos temas e objetivos que estão associados e, unidos, traduzem a estratégia em ações concretas. Distribuir a estratégia em iniciativas menores se torna vantajoso, pois, assim, é possível testar a viabilidade da estratégia, se torna compreensível e praticável e indica a participação de cada departamento no alcance da visão;
- Integra todas as camadas da organização: A concepção da estratégia deve ser um mecanismo de união de todos os colaboradores para o alcance da visão almejada. É extremamente importante que o time seja motivado, se certificar que as informações sejam acessadas por todos, esclarecer o papel de cada um dentro da estratégia.

Conquistar os objetivos estratégicos estabelecidos se torna mais descomplicado quando há incorporação de todos os níveis da organização;

- Conduz a uma visão de negócio futuro: A visão de negócio é o objetivo que a organização planeja alcançar em um tempo estabelecido. Um objetivo deve ser: pertinente, instigante, possível e desafiador;
- Monitoramento do percurso: O avanço do Planejamento Estratégico deve ser acompanhado, avaliado, ajustado e compartilhado. Conquistar o objetivo final exige constância no que diz respeito ao cumprimento do planejamento, resiliência para continuar persistente diante das mudanças e obstinação para continuar perseguindo o propósito desejado.

A definição de um Planejamento Estratégico eficiente pode ser desafiador, dentre os desafios que, possivelmente, são encontrados durante o estabelecimento do mesmo, citam-se: planejamento nas tomadas de decisões, com a utilização de indicadores de desempenho, por exemplo, para se ter melhores resultados e possibilidades de acertos; e o uso de ferramentas de melhoria contínua para sempre buscar o mínimo de erros possíveis (MAXIMIANO, 2006).

Todo este processo de construção do planejamento estratégico tem três fases, sendo elas:

1. Acesso à realidade atual: Levantamento de dados e fatos, *benchmarks* e análise de resultados;
2. Construção da estratégia: *Brainstorming* e estabelecimento da aspiração vencedora, nicho de mercado, posicionamento de produtos e serviços, análise de necessidade e capacidade, e, sistema de gestão;
3. Plano de ação – Execução: Definição de projetos, planejamento de resultados, atribuição de responsabilidade e contratação por área e por indivíduos. (Lafley e Martin, 2019).

Os autores ainda destacam que, não há planejamento estratégico perfeito, não há estratégia perfeita, esta auxilia a organização a competir melhor, porém as falhas e os aprendizados fazem parte do processo de revisão, melhoria e fortalecimento da organização.

1.2 GESTÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

De acordo com Fernandes (2006) desempenho organizacional pode ser definido como: “os resultados que uma organização alcança em decorrência de seus esforços”, esse conceito,

inicialmente, parece muito simples, entretanto o autor complementa que os resultados são múltiplos e precisam satisfazer vários grupos de interesses:

São vários os grupos interessados na atuação de uma organização: os proprietários, os empregados, os clientes, a comunidade, o governo, os fornecedores. Os interesses de cada um não são necessariamente coincidentes. Os proprietários querem retornos sobre investimentos, os empregados buscam remuneração pelo seu esforço que lhes garantam um padrão de vida razoável, além de sentido no seu trabalho, os clientes desejam bons produtos e serviços a um preço justo e assim por diante (FERNANDES, 2006, p. 5).

Para que a gestão de desempenho organizacional de uma empresa seja eficaz, é necessário analisar e entender os medidores de desempenho definidos. A medição de desempenho é como um sistema, pois assim como possibilita a gestão, também assegura que todas as funções e tarefas estejam alinhadas com a missão e visão da empresa, seguindo os valores da organização, gerando, desta maneira, valor para os acionistas (MAISEL, 2001).

Um ponto importante relacionado a medidores de desempenho é levantado por Glavan (2011), onde o autor afirma que poucas organizações sabem o porquê do desempenho precisar ser medido. Apesar dos medidores de desempenho terem conquistado abordagem relativamente aceita pelas empresas, os esforços das mesmas ainda estão muito voltadas em definir “o quê” deve ser mensurado e “como” mensurar este desempenho. Ao longo dos anos, houve mudança no que diz respeito ao foco das métricas de desempenho, podendo, assim, ser dividido em 5 estágios de evolução:

Estágio 1: Orientação a custos financeiros; abordagem retroativa; resultados usados para promover a eficiência organizacional e comparar com as despesas atuais;

Estágio 2: Orientação contábil e financeira; abordagem retroativa; resultados usados para promover eficiência interna e atrair capital de entidades externas;

Estágio 3: Um mix de orientação financeira e não financeira; um mix de abordagem retroativa com a proativa; resultados para gerenciar a organização inteira;

Estágio 4: Orientação integrada equilibrada; abordagem mais proativa; resultados para melhorar a capacidade de respostas organizacional;

Estágio 5: Sistema designado a monitorar a eficiência de cada recurso/tarefa (medidas específicas) e a eficácia de toda a organização (medidas amplas); abordagem de melhoria contínua; resultados utilizados para melhorar a organização; abordagem de medição *top-down* x *bottom-up*. (GOMES et al., 2004)

Existem muitas metodologias de gestão do desempenho organizacional que servem para direcionar as organizações no alinhamento do Planejamento Estratégico com execução, atividades estratégicas com atividades táticas e macro objetivos com as metas dos setores. Tais metodologias podem possuir uma abordagem *top-down* ou *bottom-up* e são aplicáveis em todo tipo de organização, um exemplo dessas metodologia é o OKR (*Objectives and Key Results*).

1.3 DEFINIÇÃO DE OKR

A metodologia OKR (*Objectives and Keys Results*) é definida como “um *framework* de pensamento crítico e disciplina contínua que visa garantir que os funcionários trabalhem juntos, concentrando seus esforços para fazer contribuições mensuráveis que impulsionam a empresa para frente.” (LAMORTE E NIEVEN, 2016, p.115). Já para Mello (2016), “OKRs é uma ferramenta de gestão empresarial. Facilitam o planejamento e a execução da estratégia de uma organização através do desdobramento de objetivos de negócio para todos os times e alguns indivíduos.”

1.4 HISTÓRICO

Para melhor compreensão de como este *framework* surgiu, é necessário se abordar sobre o *Management by Objectives* (MBO) idealizado por Peter Drucker, em 1954. Segundo o autor, pode-se descrever o MBO da seguinte forma:

Cada gerente, desde o "grande chefe" até o supervisor de produção ou o chefe de gabinete, precisa de objetivos claramente definidos. Esses objetivos devem definir o desempenho que a unidade gerencial a qual ele pertence deve produzir. Eles devem estabelecer que contribuição ele e sua unidade devem fazer para ajudar outras unidades a alcançar seus objetivos. Finalmente, eles devem explicar que contribuição o gerente pode esperar de outras unidades para a realização de seus próprios objetivos. Esses objetivos devem sempre derivar dos objetivos de negócio. (DRUCKER, 1954, p. 404)

Ou seja, consiste em um processo durante o qual a gerência de uma empresa e os colaboradores definem seus objetivos principais e o que deve ser feito para alcançá-los.

Durante os anos, muitas empresas implantaram o MBO como ferramenta de Gestão Organizacional e o modificaram de acordo com suas necessidades e suas unidades estratégicas de negócios. Com o tempo, esta metodologia implementada nas organizações ficou estagnada

visto que os objetivos, em sua maioria, eram reavaliados depois de 1 ano ou, em algumas empresas, após 2 anos. Tornando-o, assim, impossibilitado de acompanhar as tendências e velocidade do mercado.

Durante a década de 1990, esse *framework* passou a ser utilizado pelo *Intel* que, na época, tinha Andy Grove atuando como CEO, ele foi o responsável por remodelar esta metodologia conhecida como MBO. O termo OKR foi definido, até onde é sabido, por Grove em seu livro *High Output Management*, já na *Intel*, a metodologia era conhecida internamente com iMBO, uma clara referência ao termo MBO de Drucker. (MELLO, 2016).

Para Grove (1983), este modelo de gestão traria resultados eficazes se fossem respondidas apenas duas perguntas principais, sendo estas: “Onde eu quero chegar?” (objetivo); “Como vou saber se estou chegando lá? (resultado-chave)”. Outra mudança feita por Grove se deu no tempo em que os ciclos durariam, isto é, os ciclos seriam mais curtos, podendo ser semestrais, trimestrais e até mensais dependendo do contexto em que estariam inseridos. Mello (2016) cita, ainda, mais um contribuição de Grove para a metodologia OKR, sendo esta:

[...] sua crença de que os Objetivos e Key-Results devessem ser definidos em um processo bidirecional: de cima para baixo, no caso de Objetivos estratégicos que deveriam ser desdobrados para as diferentes equipes e diretorias, mas também de baixo para cima, a partir do colaborador, de modo a trazer comprometimento e capacitação para o processo. Antes disso, as empresas empurravam Objetivos e metas “goela abaixo” da organização, do Conselho para o CEO, deste para os VPs, e assim por diante. Grove encorajava sua equipe a definir seus Objetivos de acordo com a orientação dos Objetivos da empresa, para que fossem então calibrados com os gestores diretos. (MELLO, 2016, p. 27)

O OKR passou a fazer sucesso no fim dos anos 1990, através de John Doerr. Doerr foi funcionário da *Intel*, trabalhou sob a liderança de Grove, onde teve contato com o iMBO/OKR. Com todo o conhecimento adquirido, levou o potencial desta metodologia para as organizações do Vale do Silício. Dentre elas, a mais importante para a disseminação deste *framework*: Google. A partir de então, muitas empresas passaram a adotar o OKR, como: LinkedIn, Twitter, Zynga, Oracle e Spotify.

1.5 PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE MBO E OS OKRs

Dordevic, B., Stojanovic, D., e Dordevic, M. (2013) afirmam que as principais diferenças entre MBO e OKR como metodologia de gestão são:

- Os objetivos e resultados-chave no OKRs são estabelecidos e avaliados com maior frequência, podendo ser mensal, trimestral ou semestral;
- OKRs são mais transparentes, ou seja, são públicos para cada colaborador em cada nível de hierarquia que queira ver;
- Definição de metas através do modo *bottom-up*. Diferente do MBO, onde as metas tendem a ser definidas no conceito *top-down*, OKRs envolvem cada objetivo individual como parte do principais objetivos da organização;
- Nos OKRs, as metas e objetivos são mais ambiciosos, sendo definidos com 50% chance de serem alcançados. No entanto, o êxito é reconhecido após 70% realizado. Isso não significa que os OKRs tratam 70% como 100% alcançados na metodologia MBO. O propósito é definir objetivos cada vez mais elevados.

1.6 SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE KPI E OKR

De acordo com Hao e Yu-Ling (2018), no que diz respeito à melhora do gerenciamento de desempenho, existem variadas ferramentas de avaliação de desempenho, OKRs e o KPIs (*key performance indicators*) são apenas dois exemplos. Entretanto, não importa qual ferramenta de avaliação de desempenho, seu objetivo final é atingir os objetivos estratégicos da organização, obter o lucro da empresa e criar valor. Não sendo exceção, OKR e KPI têm o mesmo objetivo final, ambas são derivadas de estratégias organizacionais e apontadas para objetivos organizacionais. As organizações desejam usar essas ferramentas a fim de garantir a consistência do desempenho individual, da equipe e organizacional.

Os principais indicadores destacados no KPI e os principais resultados enfatizados no OKR são semelhantes. Por exemplo, o comportamento em OKR pode ser entendido como o comportamento-chave para o sucesso do objetivo estabelecido, que é semelhante à definição de KPI, já o KPI também tem um objetivo a ser alcançado. A palavra operativa em KPI e OKR é "chave" porque cada KPI e OKR deve estar relacionado a um resultado específico. Além do mais, o OKR e o KPI exigem a controlabilidade do gerenciamento.

Ao implementar OKR e KPI, existem medidas de monitoramento necessárias para determinar se os colaboradores estão avançando da maneira esperada para o alcance dos objetivos. A gestão de processos adequada e eficaz conduz à redução do risco das empresas. Além do mais, KPIs e OKRs são uma forma de comunicação, ou seja, seguem as mesmas regras e melhores práticas de qualquer outra forma de comunicação. Informações sucintas, claras e relevantes têm muito mais probabilidade de serem absorvidas e aplicadas.

Tratando das diferenças entre as ferramentas, ainda de acordo com Hao e Yu-Ling (2018), o KPI é mais voltado para quantificação do desempenho dos colaboradores, os resultados estão diretamente ligados aos benefícios do time, como salário, bônus e assim por diante. Nesse caso, os colaboradores tendem a ser movidos por interesses. OKR é essencialmente uma ferramenta que não entra em conflito com o interesse direto dos colaboradores e é mais usada para avaliar a conclusão da meta. O OKR também possui indicadores quantitativos, mas está focado apenas nos resultados-chave, o que pode promover um melhor cumprimento das metas, fazendo com que os colaboradores estejam motivados e dispostos a melhorar o desempenho.

Outra diferença se dá pelo fato do KPI ser *top-down*; apenas alguns gerentes participam do desenvolvimento do mesmo, nem todos são claros e específicos. Usando KPI, é fácil tirá-los do contexto ou encontrar um mal-entendido. Já os OKRs, em sua maioria, são definidos *bottom-up*, de forma que as equipes e os colaboradores são donos de seus objetivos, ou seja, o OKR permite que os funcionários ajustem seus objetivos pessoais com base na manutenção dos objetivos gerais da organização, já os indicadores no KPI não podem ser ajustados de acordo com as necessidades do time e as mudanças no mercado.

1.7 CARACTERÍSTICAS DOS OKRs

De acordo com Doerr (2018), a metodologia OKR possui 4 características, sendo elas:

- Foco e Compromisso: É voltado para a importância de saber quais são os reais pontos críticos no que diz respeito à estratégia da organização, pois estes deverão ser o foco. Caso não haja essa priorização, podem haver desvios nos objetivos a serem alcançados, ou, ainda, existe a possibilidade de investimento por parte da empresa em questões irrelevantes estrategicamente naquele momento. Mello (2016) afirma que “a partir dessa priorização, geram foco e facilitam novas camadas de priorização por

todas as áreas e os níveis hierárquicos. Vale ressaltar que é provado cientificamente, principalmente pelo acadêmico americano Edwin Locke (e muito antes de o termo ‘OKR’ existir), que metas aumentam o foco.” Para Doerr (2018), o número de objetivos que uma determinada empresa estabelece como prioridade, deve levar em consideração a sua habilidade de atuar e de focar nestes ao mesmo tempo. Já para Radonic (2017), uma organização deve apresentar uma quantidade máxima de seis objetivos e cinco Resultados-Chave para cada objetivo.

- Alinhamento e Trabalho em equipe: o fato do OKR ser uma metodologia que deve ser transparente e de conhecimento geral dos colaboradores, facilita a possibilidade de propostas voltadas para a melhoria assim como um maior alinhamento dentro da organização. Para Cooney e Sohal (2004, apud JACA et al., 2013), o trabalho em equipe é a melhor ferramenta para atingir um objetivo, independentemente da área, setor ou atividade da empresa e deve ser feito com alinhamento e coordenação para atingir o sucesso.
- Monitoramento e Responsabilidade: O monitoramento é parte da estrutura de acompanhamento do OKR de uma organização. São 3 etapas, sendo elas: configuração, monitoramento e encerramento. Esta segunda etapa, é voltada para verificação do OKR no que diz respeito a sua progressão, o que tem funcionado e o que pode melhorar.
- Superação (*Stretch Goals*): É relacionado às metas que devem ser ambiciosas, porém atingíveis, e acabam forçando o time a sair da zona de conforto e repensar uma nova forma de trabalhar para atingi-las. Como já foi citado, cada objetivo deve ter a probabilidade de ser atingido de 50%, de forma a encorajar um maior potencial de inovação a fim de ser alcançado. Entretanto, é necessário que haja aceitação destas metas, pois caso contrário “[...] poderá mesmo haver uma degradação da performance em relação a esse objetivo.” (THOMPSON et al., 1997).

1.8 BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DO OKR

A metodologia OKR, quando implantada de maneira correta em uma organização, traz diversos benefícios. Dentre eles, BetterWorks (2015), destaca:

- Direcionamento do pensamento disciplinado para que os objetivos principais sejam alcançados;
- Informa a todos o que é importante;
- Gera uma comunicação mais efetiva;
- Estabelece indicadores para mensurar progresso;
- Concentra esforço e garante alinhamento.

Para Santana (2019), os benefícios da implantação do OKR podem ser classificados em sete, sendo eles:

- Comunicação: Devido à simplicidade da ferramenta, O OKR propicia a disseminação do conhecimento pela própria sistemática da metodologia, desenvolvendo somente Objetivos e Indicadores Chave;
- Agilidade: Com a viabilidade de definição e personalização das prioridades de forma recorrente, torna-se fundamental a procura por novas informações a serem capturadas, analisadas e transformadas em conhecimento, a fim de ser utilizada como fortalecedor da estratégia ou transformador do negócio.
- Foco: O uso da metodologia deve estar focado no que é mais significativo para organização naquele período. Desta forma, os pontos mais importantes devem ser vistos como prioridade e deve haver foco nas potenciais variáveis no que diz respeito a levar o negócio a frente.
- Transparência: OKRs, quando bem elaborados, fazem com que haja a necessidade de interação com outras equipes, a fim de promover não somente o conhecimento do que é importante, mas também garantir que se gere a maior quantidade de inputs para o aumento da possibilidade de eficácia;
- Engajamento: O uso desta metodologia traz a possibilidade de motivar os colaboradores com a estratégia durante a implementação, execução e análise para traçar planos de ação;
- Pensamento Visionário: como o OKR tem o espírito de errar e aprender com os mesmos de forma ágil, promove pensamento visionário;
- *Stretching*: Fazer as pessoas alcançarem objetivos inimagináveis.

1.9 DEFINIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO OKR EM NAS ORGANIZAÇÕES

A possibilidade de implementação do OKR em organizações de diferentes tamanhos, é uma das suas principais vantagens. A utilização desta metodologia requer disciplina, bastante treino no seu uso e ensino do OKR como sistema de gestão. Entretanto, é preciso ter em mente que, dependendo do tamanho, é necessária uma abordagem diferente, como mostrado na tabela a seguir:

Quadro 1: Recomendações de uso do OKR em organizações de diferentes portes.

Tipo de organização	Recomendações de uso do OKS
Grandes Organizações	O maior desafio durante a implementação do OKR nesse tipo de organização, é escolher o meio de comunicação apropriado que deverá ter um nível alto de transparência. É sugerido a definição dos OKRs por departamentos e a avaliação deve ser feita a cada 3 meses ou semestralmente.
Pequenas e médias organizações	Esse tipo de organização deve realizar a avaliação com um pouco mais de frequência que as grandes organizações, pode ser mensalmente ou trimestralmente.

Fonte: Better Works (2015), adaptado.

Para Radonic (2017), o tamanho da organização é um ponto relevante no que diz respeito ao processo de implantação do OKR dentro de uma empresa. Baseado na tabela mostrada anteriormente, o autor nos traz sua ideia de estrutura de implementação do OKR para pequenas e médias empresas e grandes empresas, mostrada a seguir:

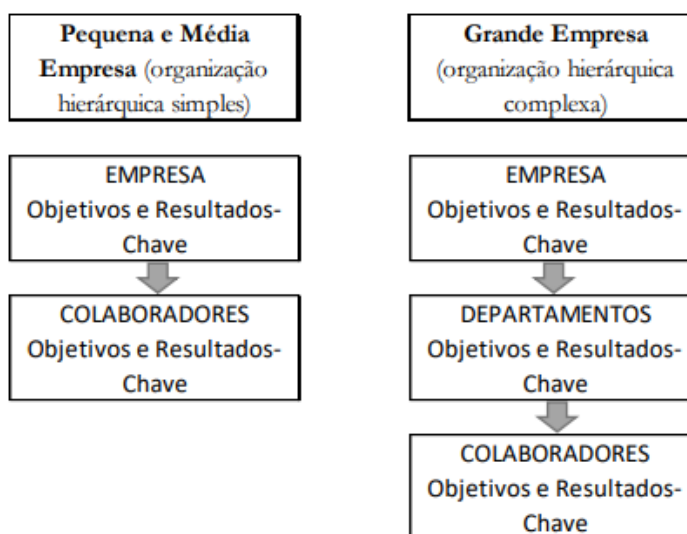


Figura 1: Estrutura do OKR por tipo de empresa. Fonte: Radonic (2017)

Entretanto, mesmo que haja algumas diferenças na implantação do OKR dentro de cada organização, John Doerr (2018), destaca que existem pontos principais que devem ser seguidos durante a definição e uso dos OKRs, sendo eles:

- Os objetivos devem ser inspiradores, motivacionais e devem esclarecer para onde o cumprimento desses objetivos levará a organização;
- As metas devem ser ambiciosas e ter 50% de possibilidade de serem alcançadas (incentivando assim a inovação para atingir objetivos);
- Por meio dos OKRs, as organizações devem estimular a alta produtividade e colaboradores eficazes;
- É necessário possuir de 4 a 6 objetivos de acordo com o fator foco e de 3 a 5 resultados chave como ferramenta de monitoramento para os objetivos estabelecidos;
- Os resultados chave devem ser mensuráveis, *time-oriented* e específicos;
- Para cada um dos objetivos e resultados chave, é preciso identificar o responsável, seja ele um setor ou uma pessoa;
- Considerando a configuração desse sistema, é recomendado um bônus quando resultados altos são alcançados e motivar a equipe para que a cada mês os resultados sejam mais altos.

De acordo com Mello (2016), Niven e Lamorte (2016) e Doerr (2018), existem duas principais etapas para estruturação dos OKRs numa organização antes da implementação,

sendo elas: Fase de Planejamento e Fase de Desenvolvimento. A figura 3 a seguir mostra um comparativo entre essas duas fases.



Figura 2: Fases da construção do OKR. Fonte: Santana (2019)

1.9.1 FASE DE PLANEJAMENTO

Ainda de acordo com Mello (2016), Niven e Lamorte (2016) e Doerr (2018), nesta fase, são definidas bases para uma implementação eficaz da metodologia. Sendo elas:

- Assegurar patrocínio executivo para o OKR: É preciso garantir que os executivos seniores da organização façam parte da implementação e divulgação dos OKRs, pois deste modo, os colaboradores ficarão motivados com metodologia;

- Definir o porquê se está utilizando OKR: É muito importante que o time saiba o motivo que o OKR está sendo utilizado, a fim de se dedicarem para alcançar os objetivos estabelecidos;
- Definir por onde os OKRs se iniciarão: É necessário determinar se a metodologia será aplicada na organização como um todo, ou em apenas um setor, nível da empresa ou somente em projetos;
- Criar um plano de implementação: Criar um plano para o desenvolvimento do OKR.

1.9.2 FASE DE DESENVOLVIMENTO

Nesta fase, são fornecidas as etapas que devem ser seguidas para criação e do primeiro conjunto de OKRs, assim como revisão dos resultados iniciais. Sendo estas:

- Fornecimento de educação: Em virtude da facilidade de entendimento dos OKRs, algumas organizações acabam pulando passos importantes. Entretanto, esta 1 etapa fornecerá não somente os fundamentos, como também dividirá a razão de estar sendo adotado esta metodologia, *cases* de sucesso e o que se pode esperar durante a aplicação da mesma.
- Desenvolver ou confirmar a missão, visão e estratégia: Os OKRs devem ser uma espécie de tradução da estratégia da organização em que está sendo implantado, ou seja, deve guiar o alcance da visão, sempre alinhado com a missão. É importante que estejam atualizados e sejam bem constituídos;
- Criar objetivos e resultados chaves de nível corporativo: Para realização desta etapa, há diversas maneiras. Dentre elas: usar uma pequena equipe, coletar informações dos colaboradores através de pesquisas, realizar entrevistas ativas ou somente esboçar os objetivos durante uma reunião.
- Apresentar OKRs à empresa: É sugerido o uso de diferentes mídias, como: compartilhar eletronicamente e pessoalmente, a fim de que o diálogo sobre os OKRs seja viabilizado,
- Monitorar os OKRs: O OKR é uma metodologia viva, portanto, não pode ser definida e deixada de lado. Deve haver monitoramento trimestral ou qualquer período de tempo definido pela organização.

- Relatar os resultados no final do trimestre: Avaliar os OKRs e comunicar os resultados para toda a organização. (MELLO (2016), NIEVEN E LAMORTE (2016) e DOERR (2018)).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando a classificação formulada por Gil (2002), esta pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos, como Pesquisa Exploratória. Neste trabalho, a pesquisa exploratória apresentar-se-á em formato de Pesquisa Bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos. (SEVERINO, 2007, p. 122)

Além dos meios citados pelo autor (SEVERINO, 2007), podemos destacar, também, os materiais disponibilizados na internet como fontes de pesquisa.

Optou-se por esse tipo de pesquisa devido à proposta do trabalho, a presente pesquisa tem, como objetivo, geral o reconhecimento dos benefícios advindos da aplicação do OKR em determinadas organizações. Ou seja, a presente pesquisa se desenvolveu em cima de materiais já elaborados como artigos, Trabalhos de Conclusão de Cursos e dissertações de Mestrado. Neste caso, a Pesquisa Bibliográfica se mostra mais adequada, pois o maior benefício deste tipo de pesquisa consiste na possibilidade do investigador abranger uma gama de fenômenos de forma mais ampla que poderia investigar diretamente (GIL, 2002).

Contudo, destaca que, como fontes secundárias, a literatura consultada pode evidenciar dados coletados ou processados de maneira errônea, possibilitando, assim, a reprodução ou ampliação desses erros. Por isso, o autor faz a seguinte sugestão: “[...] convém aos pesquisadores assegurar-se das condições em que os dados foram obtidos, analisar em profundidade cada informação para descobrir possíveis incoerências ou contradições e utilizar fontes diversas, cotejando-as cuidadosamente.” (GIL, 2002).

Ainda segundo o autor (GIL, 2002), não há um roteiro rígido a ser seguido no que diz respeito ao desenvolvimento deste tipo de pesquisa, porém a pesquisa bibliográfica pode ser entendida como um processo com os seguintes passos:

- Escolha do tema;
- Levantamento bibliográfico preliminar;
- Formulação do problema;
- Elaboração do plano provisório de assunto;
- Busca das fontes;
- Leitura do material;
- Fichamento;
- Organização lógica do assunto;
- Redação do texto.

Na elaboração deste trabalho foi realizada uma revisão sistemática da literatura disponível sobre o tema proposto. Para a execução da pesquisa, seguiu-se o processo descrito, de forma geral, a seguir:

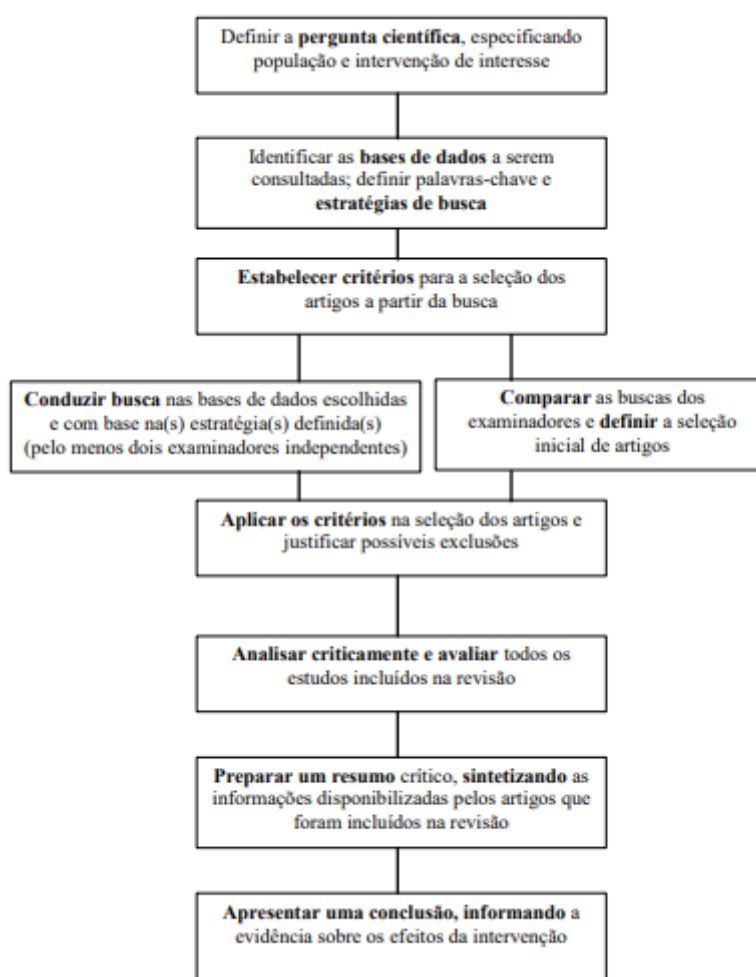


Figura 3: Descrição geral sobre o processo de revisão sistemática da literatura. Fonte: Adaptado de Domholdt (2005), Law & Philp (2002) e Magee (1998).

2.1 LEVANTAMENTO E OBTENÇÃO DOS DADOS

As bases utilizadas para o levantamento de dados da presente pesquisa foram: Scielo (*Scientific Electronic Library OnLine*), Periódico CAPES e o *Google Acadêmico* que redirecionou para repositórios de universidades onde se encontravam os trabalhos, empregou-se *Objectives and Key Results* juntamente com a sigla OKR como principal termo na busca, utilizou-se também os seguintes termos: Estudo de Caso, Tomada de Decisão e Planejamento Estratégico.

2.2 SELEÇÃO DOS DADOS

Durante a busca e seleção dos trabalhos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa, nos quais o principal delineamento metodológico dos trabalhos se encontram em formato de Estudos de Caso, empregou-se como critério a necessidade de ser um estudo de caso aplicado e avaliado por, pelo menos, 1 ciclo do OKR e não somente uma proposta de aplicação.

Quanto à amostra, os trabalhos foram escolhidos a partir do critério já citado, entre eles artigos, trabalhos de conclusão de curso e teses de mestrado. Como a utilização desta metodologia ainda é relativamente recente, esbarrou-se numa certa dificuldade em encontrar Estudos de Caso que atendessem o critério utilizado para realização do presente trabalho de pesquisa, portanto, foi possível selecionar 9 trabalhos. Como já comentado, foram incluídas apenas as publicações que responderam à questão do estudo, as publicações mais antigas selecionadas são de 2018 e as mais recentes são de 2021, no idioma português. Logo o período de publicação deu-se durante esses 3 anos (2018 a 2021).

A tabela a seguir mostra os Estudos de Caso selecionados, juntamente com o autor, ano de publicação e a organização alvo de cada trabalho:

Tabela 1: Estudos de caso selecionados para desenvolvimento da presente pesquisa

Título	Autor(es)	Ano de Publicação	Organização alvo
Um Estudo de Caso para avaliar a eficiência de OKR (<i>Objectives and Key Results</i>) em uma empresa júnior	SOUZA, Maria Helena Andrade	2018	CITi (Centro Integrado de Tecnologia da Informação)
Desdobramento estratégico através de OKRs em Desenvolvimento de Software: Implementação e Análise no laboratório Bridge	SULEIMAN, João Henrique	2018	Laboratório Bridge
Modernização do Planejamento Estratégico: Estudo de Caso sobre aplicação de Objetivos e Resultados-Chave (OKR) em uma pequena empresa de desenvolvimento de software	JÚNIOR, Edson Martins Coelho	2018	ECM Sistemas
Estudo de Caso da utilização de OKR para acompanhamento estratégico da Ampera Racing	VIGORITO, Leonardo	2019	Ampera Racing
Gestão de Custos Alinhada à Tomada de Decisão: o Caso de uma Empresa Incubada de Base Tecnológica	BRAGA, Lucas Neckel Paim; RAUPP, Fabiano Maury	2020	Alpha Rastreamento Industrial
Implantação da metodologia dos OKRs como ferramenta de melhoria estratégica. Estudo de Caso: Grupo de clínicas odontológicas	MAGALHÃES, Luccas de Moraes; SALDANHA, Izabel; SARQUIS, Antônio; CUNHA, Rafael; SANTOS, Daiane	2020	Grupo de clínicas odontológicas
Proposta de implantação do método OKR em uma empresa de pequeno porte do setor alimentício	VALERIM, Gabriel Schossler	2020	Oak's California Burritos
Objectives and Key Results (OKR) aplicado a uma empresa industrial: Um Estudo de Caso	CARDOSO, Rodrigo Pinheiro	2020	Pinheiro e Cardoso S.A

Avaliação da implementação da metodologia OKR - Objective and Key Results em uma gestora de investimentos imobiliários	FLORES, João Paulo Silva	2021	Gestora de Investimentos Imobiliários
--	--------------------------	------	---------------------------------------

. Fonte: Própria (2021)

2.3 ANÁLISE DOS DADOS

Após seleção dos trabalhos pertinentes para pesquisa, realizou-se uma leitura analítica do material selecionado. Para realização da mesma, seguiu-se as recomendações de Gil (2002), onde o mesmo descreve os momentos do processo de leitura analítica, sendo eles:

- Leitura integral do material: nesta primeira, leitura será possível ter uma visão do todo;
- Identificação das idéias-chaves: identificação das ideias mais importantes contidas no texto;
- Hierarquização das idéias: organização das ideias identificadas anteriormente, ou seja, é necessário distinção das ideias seguindo ordem de importância, estabelecendo, assim, as ideias principais e as secundárias;
- Sintetização das idéias: Compreende a eliminação do que é secundário e atendo-se no que é essencial para solução do problema proposto.

Em seguida, construiu-se logicamente o trabalho, ou seja, estruturou-se logicamente de forma que o mesmo seja entendido como unidade dotada de sentido. Por fim, houve a apresentação dos resultados da pesquisa.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a realização da revisão sistemática do material selecionado, foi possível falar um pouco sobre cada Estudo de Caso, como o trabalho foi desenvolvido por cada autor, assim como a autora do presente trabalho relatou quais benefícios, de acordo com sua análise, que cada Estudo de Caso conseguiu usufruir a partir de sua aplicação, trazendo também, as dificuldades que impossibilitaram que obtivessem mais vantagens aproveitadas durante o estudo. É importante ressaltar que a análise dos benefícios se deu em cima do que foi relatado em cada Estudo de Caso escolhido. A seguir, é mostrado o que e como cada trabalho selecionado aborda a aplicação da metodologia OKR na organização alvo conforme foi explicado anteriormente.

3.1 GESTÃO DE CUSTOS ALINHADA À TOMADA DE DECISÃO: O CASO DE UMA EMPRESA INCUBADA DE BASE TECNOLÓGICA

Braga e Raupp (2020) desenvolveram este trabalho com o objetivo de desenvolver um alinhamento da gestão de custos com o processo de tomada de decisões, utilizando o *framework Objectives and Key Results* (OKR). A organização abordada neste estudo de caso trata-se de uma empresa incubada de base tecnológica, a Alpha Rastreamento Industrial. Esta é uma pequena empresa de tecnologia incubada no Midi Tecnológico desde o final do ano de 2015 e atua com soluções de rastreabilidade de insumos, máquinas e produtos em processo.

A pesquisa se desenvolveu seguindo 6 passos, sendo eles: formulação do problema, definição da unidade-caso, coleta de dados, avaliação e análise dos dados, análise da realidade e elaboração da proposta de intervenção. Como o estudo de caso aborda a importância de uma boa gestão de custos relacionado às tomadas de decisão, estabeleceu-se “cinco categorias de análise para os fatores analisados: sistemas e recursos informacionais utilizados; processos financeiros; controle dos gastos da organização; orçamento e política de precificação; e o processo de tomada de decisão.” Braga et al. (2019)

Se tratando da utilização do OKR, a ferramenta trouxe melhora na comunicação fazendo com que houvesse contribuição significativa no processo decisório e as reuniões semanais com os colaboradores possibilitaram maior ação sobre as tomadas de decisão da organização.

Em relação aos desafios encontrados, o fato de haver uma inconsistência conceitual constatada na margem global média esperada para os contratos da organização, sendo preciso, dessa forma, que houvesse o realinhamento da meta da margem esperada à realidade da organização. Há, também, a necessidade de definição de metas específicas referentes aos setores ou de outras perspectivas de negócio para melhor atender às necessidades organizacionais por planejamento. Tais fatores citados podem ter afetado o aproveitamento dos outros benefícios oferecidos pelo uso da metodologia.

3.2 ESTUDO DE CASO DA UTILIZAÇÃO DE OKR PARA ACOMPANHAMENTO ESTRATÉGICO DA AMPERA RACING

Vigorito (2019) teve como objetivo principal mostrar que a utilização da metodologia OKR, com as devidas adaptações, também é eficiente em ambientes universitários, neste caso, fez-se aplicação em uma equipe de competição universitária chamada Ampera Racing.

Para realização da pesquisa, houve a união dos tipos de levantamentos: quantitativo e qualitativo. O levantamento quantitativo foi feito através de análise documental, já o levantamento qualitativo foi feito por meio de estudos bibliográficos e questionários estruturados.

Primeiramente, houve uma reunião de apresentação da proposta do projeto para o capitão e membros da equipe a fim de mostrar os benefícios da utilização da mesma e engajar o time na adoção das métricas. Após as reuniões iniciais, houve o estudo da literatura sobre a metodologia para definição dos objetivos e resultados chave, visto que o time da Ampera Racing não possuía conhecimento sobre a metodologia e seu funcionamento. Adaptações foram realizadas para que houvesse melhor encaixe da metodologia à realiagilidade da equipe, uma delas deu-se no período de duração de cada ciclo e, ao invés de 3 meses como propõe a literatura, determinou-se um período de 2 meses para definição de objetivos onde o acompanhamento dos mesmos seriam semanais e revistos mensalmente para alteração das metas e iteração dos resultados.

Em relação aos objetivos e resultados chave, seguiu-se a literatura, onde foi definido um OKR com os objetivos anuais e OKRs táticos para cada área OKR geral que abrange os objetivos anuais da equipe e OKRs táticos para cada área específica dentro da equipe. Sendo assim, as seguintes áreas estabeleceram OKRs táticos: Marketing, Gestão de Pessoas, F-SAE, Projetos Área Elétrica (Power Train e Controle & Bateria) e Projetos Área Mecânica (Compósitos, Dinâmica veicular lateral, Dinâmica veicular longitudinal e Estrutura).

Este trabalho contou com 2 ciclos bimestrais (4 meses) para acompanhamento e avaliação do uso da metodologia OKR, e, considerando que esta organização universitária não possuía histórico de análise de desempenho, os resultados são, de maneira geral, positivos. Dentro da classificação dos benefícios feita por Santana (2019), após análise do trabalho, podem-se destacar 3 vantagens, sendo elas: Comunicação, Agilidade, Foco e Transparência.

Apesar dos pontos positivos listados, observou-se que, após análise, algumas dificuldades impossibilitaram que a aplicação do framework tivesse êxito ainda maior como, por exemplo, falta de maior conhecimento da metodologia por ter sido o primeiro contato da equipe com essa ferramenta de análise de desempenho, escolha de indicadores para os OKRs táticos do ciclo 1, deu-se no sentido *top-down* quando a literatura indica que seja feito de forma *bottom-up*, pois, de acordo com o estudo de caso, a maioria das pessoas integrantes da equipe não possuíam experiência com planejamento estratégico ou até mesmo experiência com o projeto. Ao fim do primeiro mês do ciclo 1, houve redefinição de alguns objetivos e/ou indicadores.

“Foram levantados quais os principais pontos de empecilho para aplicação da medida de desempenho para as áreas de projetos, foi constatado que a dificuldade estava focada em 3 pontos: Proximidade dos indicadores aos membros da equipe, mudanças de escopo semanais nos projetos e escolha de indicadores equivocados” (VIGORITO, 2019).

A utilização de planilhas e dashboards digitais na primeira metade do Estudo de Caso, não se mostrou eficiente pois era comum que os responsáveis pelo preenchimento das mesmas passassem semanas sem acessar o dashboard de resultados e que gestores esquecessem de preencher os resultados atingidos por mais de uma semana, ou seja, durante o Ciclo 1 a metodologia não foi incorporada com eficácia no cotidiano da organização, como deve ser, e isso afetou na falta de engajamento do time em alguns momentos da execução do Estudo de Caso.

Já para o Ciclo 2, houveram mudanças significativas, como, por exemplo, “O Dashboard passaria para um quadro físico em destaque no escritório, a ser preenchido semanalmente pelos responsáveis; e a definição dos indicadores e objetivos seria feita diretamente com os responsáveis pela realização das tarefas trazendo assim um maior alinhamento entre os membros e os indicadores mensurados.” (VIGORITO, 2019)

No que diz respeito ao “Engajamento”, não foi considerado como um dos benefícios presentes neste estudo de caso por se tratar de algo sazonal e inconstante, ou seja, variava de semanas com um time motivado em busca de atingir os indicadores e semanas onde nenhum passo era dado no projeto e na busca do atingimento dos objetivos.

3.3 AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA OKR - OBJECTIVE AND KEY RESULTS EM UMA GESTORA DE INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS

Flores (2021), em seu trabalho de pesquisa, abordou o uso da metodologia OKR aplicado a uma gestora de investimentos com foco no mercado imobiliários e teve como objetivo principal a avaliação da eficiência dos resultados da implementação da metodologia OKR em uma gestora de investimento imobiliários.

A ideia de utilização desta metodologia surgiu a partir da falta de alinhamento de alinhamento das metas com o propósito da empresa, então, num primeiro momento, o *framework* foi mostrado para os sócios e diretores e posteriormente apresentou-se para os demais colaboradores.

Como indicado na literatura, houve o estabelecimento do OKR estratégico (*top-down*) definido com base no propósito da empresa. Para os OKRs táticos, cada área escolheu objetivos e resultados chaves que acreditavam que levariam ao atingimento dos objetivos estratégicos estabelecidos, uma priorização dos OKRs táticos mais pertinentes para organização no ciclo em questão foi feita através de uma votação. As áreas em que não tiveram os OKRs priorizados, foram incentivadas a buscarem meios de ajudar as áreas que tiveram seus objetivos priorizados no ciclo e, para estes, elaborou-se um plano de ação para guiá-los na execução.

Foram acompanhados 2 ciclos trimestrais (6 meses). No primeiro ciclo, estabeleceu-se 5 OKRs estratégicos e houve a priorização de 10 OKRs táticos, já no segundo ciclo, manteve-se os mesmos 5 OKRs estratégicos e 5 OKRs táticos, sendo: 2 novos OKRs priorizados e 3 OKRs mantidos do ciclo anterior. A análise dos mesmos se deu através de planilhas e *softwares* utilizados para o monitoramento dos OKRs e entrevistas não estruturadas com colaboradores tanto do nível estratégico quanto do nível tático a fim de avaliar a adesão à implementação do OKR e a percepção em relação às dificuldades, pontos positivos e de melhoria sobre o uso da ferramenta.

“Analisando a performance geral de todos os OKRs vigentes, identifica-se que no primeiro trimestre obtiveram uma performance de 76%, já no segundo trimestre alcançaram uma performance de 87%, ocorrendo um salto de 11% em relação a 1T.” Flores (2021). As entrevistas realizadas com os colaboradores mostraram uma boa percepção quanto à utilização

da metodologia, onde o monitoramento do mesmo foi bem administrado através das reuniões semanais e da Gestão à Vista, ou seja, a organização conseguiu inserir a metodologia no seu cotidiano e ajudou os colaboradores a estarem alinhados aos propósitos e à cultura da empresa e houve, também, foco nas atividades mais importantes.

Como maior dificuldade foi relatado o fato de ser uma metodologia nova para a organização, então no início houve confusão e dificuldade na definição dos objetivos.

3.4 IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DOS OKRs COMO FERRAMENTA DE MELHORIA ESTRATÉGICA. ESTUDO DE CASO: GRUPO DE CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS

Magalhães, Saldanha, Sarquis, Cunha e Santos (2020) trouxeram em seu trabalho um estudo de caso aplicado a um grupo de clínicas odontológicas de pequeno porte. Optou-se pela utilização desta metodologia como forma de gerar alinhamento e confiança em todas as pontas do processo, pois a comunicação dentro da organização estava fragmentada devido às adversidades encontradas nas métricas de direcionamento e nos controles.

A partir do desdobramento da visão, missão e valores, transformou-os em objetivos a serem alcançados dentro da organização. A partir deste desdobramento, foram estabelecidos 3 objetivos e 4 resultados chaves. Sendo os objetivos: Vender mais é melhor; Retenção é vida; Alinhamento é poder. Já os resultados chave: Aumento de 10% das vendas; 75% de retorno de vendas; 85% do retorno das demais mensalidades; 100% do preenchimento da informação diária.

A duração de cada ciclo foi definida como trimestral. Para o acompanhamento, realizou-se, semanalmente, uma reunião onde era abordado o atingimento dos indicadores e definição de planos de ação para melhoria do direcionamento, acarretando um maior alinhamento de expectativa e realidade. “Para a definição inicial dos indicadores foram utilizados os dados históricos de setembro e outubro. [...] Assim, a carteira de clientes mais antigos deveria ter no máximo 15% de perda e 25% no primeiro retorno à unidade, além de um crescimento de 10% das vendas para um aumento do lucro da clínica.” (MAGALHÃES et al., 2020)

Após a definição dos objetivos e novas métricas, juntou-se todos os gerentes das clínicas. O acompanhamento se deu através de reuniões semanais por telefone onde era

tratado sobre o atingimento dos indicadores e definição de planos de ação para melhoria do direcionamento, acarretando um maior alinhamento de expectativa e realidade.

A utilização da metodologia se mostrou, de maneira geral, efetiva, trouxe um aumento nos indicadores de primeiro retorno, manutenções e raspagens. “Além do aumento, foi identificado uma melhora na clareza e comunicação sobre metas e objetivos a serem alcançados criando maior agilidade e foco nos processos dentro da clínica.” (MAGALHÃES et al., 2020). Outro benefício observado foi o engajamento do time.

3.5 MODERNIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO SOBRE A APLICAÇÃO DE OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE (OKR) EM UMA PEQUENA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

Júnior (2018) em seu trabalho, possui como objetivo principal a verificação de que maneira a metodologia OKR pode ser aplicada dentro de pequena empresa de desenvolvimento de *software*. A organização em questão se chama ECM Sistemas e atua no ramo de desenvolvimento de *software* para gestão empresarial para empresas de micro, pequeno e médio portes que atuam em diversos ramos, como por exemplo: bares e restaurantes, supermercados e postos de combustíveis.

A ECM Sistemas está dividida em 6 áreas, além da Diretoria Executiva, sendo elas: Administrativo, Financeiro, Projetos (Suporte, Desenvolvimento e Homologação), Marketing, Comercial e Sucesso do Cliente.

Inicialmente, houve uma rodada de entrevistas com o fundador da empresa que atua no principal cargo executivo onde foi possível entender melhor qual era o modelo de planejamento estratégico utilizado dentro da organização e, também, identificar os objetivos estratégicos e as principais métricas para acompanhamento. Posteriormente, houve uma reunião com cada área já citada a fim de identificar a forma que cada setor poderia colaborar para o alcance dos objetivos globais e quais os indicadores mais adequados de mensuração do progresso.

Em relação aos OKRs, ficou estabelecidos de acordo com a tabela a seguir:

Tabela 2: Quantidade de Objetivos e Resultados-Chave de cada setor.

Área	Objetivos (QTD)	Resultados-Chave (QTD/objetivo)
-------------	------------------------	--

Diretoria Executiva	2	3
Administrativo	1	3
Financeiro	1	2
Projetos	2	3 e 4
Marketing	1	4
Comercial	1	3
Sucesso do Cliente	2	4 e 3

Fonte: Própria (2021)

A definição dos OKRs táticos ocorreu a partir da apresentação da metodologia para os colaboradores de todos os setores, onde houve esclarecimento da importância da adoção da metodologia. Os OKRs foram definidos após a exposição dos OKRs estratégicos, onde cada setor apontou objetivos e sugeriu indicadores condizentes com os propósitos da empresa para o próximo trimestre. Para acompanhamento e monitoramento destes OKRs, definiu-se um ciclo trimestral com início em janeiro de 2019, onde os indicadores foram acompanhados através de reuniões semanais e mensais.

Como principais benefícios, observou-se a motivação e sensação de pertencimento por parte dos colaboradores, visto que eles participaram ativamente da implantação desse modelo, a utilização da metodologia proporcionou maior foco no que diz respeito ao atingimento dos objetivos estabelecidos e a rotina de execução do novo planejamento estratégico proporcionou integração e diálogos necessários.

Relacionado aos desafios, pode-se citar o não conhecimento da ferramenta por parte da organização, porém tratou-se mais de uma dificuldade inicial. Por ser o primeiro contato com o *framework*, os objetivos e resultados chave estabelecidos ficaram, de certa forma, na zona de conforto, não alcançando, pelo menos não no Ciclo 1, o pensamento visionário e *stretching*.

3.6 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO MÉTODO OKR EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SETOR ALIMENTÍCIO

Valerim (2020) desenvolveu um trabalho de Estudo de Caso onde o objetivo era propor, implementar e analisar a metodologia OKR. O estudo foi realizado dentro de um estabelecimento atuante no setor *fast casual*¹, o Oak's California Burritos.

O trabalho foi elaborado em 5 etapas: Na etapa 1, estudou-se sobre a metodologia disponível na literatura, incluindo estudos de caso práticos de aplicação do OKR em outras áreas; Na etapa 2, coletou-se dados qualitativos sobre os métodos de gestão aplicados na empresa anteriormente e seus resultados; Na etapa 3, houve planejamento e desenvolvimento da metodologia OKR; Na etapa 4, houve a implantação do Ciclo OKR na organização e, por último, na etapa 5 foram realizadas a revisão do ciclo e avaliação do mesmo.

Conforme já citado, houve a implantação do Ciclo OKR, na qual é composto pelas seguintes etapas: *Set* onde é marcada pela criação dos objetivos e resultados-chave; *Align*, etapa em que os OKRs dos colaboradores são alinhados entre eles, a fim de compartilhar dificuldades e/ou dependências entre objetivos; a etapa *Achieve* visa o encerramento de um Ciclo OKR completo e revisão do mesmo quanto aos atingimentos dos objetivos e resultados-chave.

A duração de cada ciclo se deu de forma trimestral e, possuiu, no geral, 3 objetivos e 8 resultados-chave. O acompanhamento dos mesmos se deu no formato de reuniões mensais e trimestrais para o fechamento do ciclo. Os principais benefícios observados foram o engajamento, foco do time em alcançar os objetivos estabelecidos e transparência.

Alguns pontos que podem ter influenciado que os outros benefícios não tenham sido usufruídos: a forma de desdobramento das metas, em alguns momentos, se deu *top-down* e o fato das metas dos colaboradores ficarem atrelada à remuneração variável, contrariando, desta forma, uma premissa da metodologia, o último ponto se deu na dificuldade de estabelecer objetivos ambiciosos, como o *framework* propõe.

¹ De acordo com Valerim (2020, p. 15 apud Jargon, 2012) a ideia do fast casual é agregar a qualidade de serviço de um restaurante tradicional com a rapidez de um serviço fast food.

3.7 UM ESTUDO DE CASO PARA AVALIAR A EFICIÊNCIA DE OKR (OBJECTIVES AND KEY RESULTS) EM UMA EMPRESA JÚNIOR

Souza (2018) traz, em seu trabalho, um Estudo de Caso cujo objetivo principal é analisar a adoção de OKR no CITi (Centro Integrado de Tecnologia da Informação), uma empresa júnior voltada, inicialmente, para os alunos do curso de Engenharia da Computação, Ciências da Computação e Sistemas de Informação da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). A pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos, como exploratória e mescla levantamentos qualitativos (entrevistas semi-estruturadas) e quantitativos (análise documental).

A empresa em questão faz produtos voltados para área de software como sites institucionais, aplicativos mobile, sistemas web, por exemplo e realiza, também, eventos relacionados à tecnologia. No ano da realização do trabalho, o CITi era formado por 4 áreas, sendo elas: Administrativo/Financeiro, Gente e Gestão, Projetos (Gerenciamento de Projetos e Comercial) e Marketing.

A estratégia da diretoria da mesma para aquele ano era atingir o cluster 5 (Promover a consolidação de uma cultura empreendedora) até o fim de 2017. Baseada nesta estratégia geral, foram definidos 7 objetivos e 11 resultados-chave estabelecidos de forma mesclada entre *top-down* e *bottom-up* e envolveu todo o time, tanto a diretoria quanto os demais membros. A duração do ciclo se deu de forma trimestral, entretanto o monitoramento era realizado quinzenalmente e/ou mensalmente e não houve interesse de todos em fazer esse acompanhamento.

Baseado na forma em que foi descrita a implantação da metodologia, não foi identificado benefícios de seu uso. Tal acontecimento se deu muito pelo fato de, primeiramente, a maioria dos membros da gestão naquela época não terem conhecimento suficiente sobre a metodologia e seu funcionamento. Por isso, houve equívoco por parte do time na definição do OKR estratégico, por exemplo, objetivos estratégicos, na verdade, eram atividades operacionais e não estavam relacionadas com a estratégia da empresa. O time, no geral, não soube como definir os objetivos e resultados chave de forma focada, desta forma, alguns setores realizavam atividades no cotidiano que não estavam relacionadas aos OKRs.

De acordo com a literatura, para haver maior foco é necessário possuir 4 a 6 objetivos de acordo com o fator foco, neste caso, foram definidos 7 objetivos. Não houve, também,

dependências e alinhamento entre as áreas. Além disso, as planilhas de OKRs eram mal monitoradas e preenchidas, como já citado.

Outros fatores que impediram o êxito na utilização da metodologia foram: cultura organizacional (necessidade de time autogerenciáveis; falta de comprometimento e senso de urgência da equipe), deficiência técnica, em outras palavras, havia o pouco entendimento das atividades e dos problemas de cada área e falha na comunicação entre as áreas e entre os membros.

3.8 DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO ATRAVÉS DE OKR'S EM DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE: IMPLEMENTAÇÃO E ANÁLISE NO LABORATÓRIO BRIDGE

Suleiman (2018) traz como objetivo geral deste trabalho realizar a implementação e avaliação de um sistema gerencial no Laboratório Bridge, neste caso, trata-se dos OKRs. A organização em questão é um laboratório voltado para pesquisa e desenvolvimento de *softwares* para a Saúde Pública, o laboratório não possui fins lucrativos e está sediado na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

O Laboratório conta com 115 colaboradores divididos em 3 projetos: e-SUS AB (Atenção Básica), o SISMOB (Sistema de Monitoramento de Obras) ambos do Ministério da Saúde, e o RNI (Registro Nacional de Implantes) da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). “As áreas identificadas são: Projetos em desenvolvimento, e os núcleos de Gestão, Design, Qualidade, Mobile, sendo esses núcleos compartilhados entre todos os projetos em andamento.” Suleiman (2018).

A pesquisa classifica-se como Pesquisa-Ação e segue a definição das fases para o desenvolvimento da pesquisa proposta por Mello (2012), sendo elas: planejamento da Pesquisa-Ação, coleta de dados (considerou-se levantamento de dados qualitativos e quantitativos), análise de dados e planejamento das ações (para o planejamento das ações usou-se a ferramenta conhecida como *Project Model Canvas*), implementação das ações (aplicação do Ciclo OKR seguindo as etapas propostas por Castro (2017): *Set, Align e Achieve*) e avaliação dos resultados e geração do relatório.

Apesar do laboratório contar com 3 projetos, a metodologia foi aplicada em apenas 1 deles como forma experimental a fim de se criar um *case* de sucesso e expandi-lo, posteriormente, para os outros 2 projetos do Laboratório Bridge. Dentre os projetos, o que

apresentava menor desempenho satisfatório era o SISMOB, então optou-se por ser o primeiro a ter a metodologia implantada.

Após a realização de *workshops* sobre a metodologia para capacitação da equipe, definiram-se os OKRs estratégicos, táticos e operacionais. No geral, foram estabelecidos 3 objetivos e 5 resultados-chave com um ciclo de duração de 3 meses (trimestral). Este estudo de caso durou 1 ciclo de abril a julho de 2018, foi monitorado através de reuniões semanais e mensais já presentes na rotina da organização.

Para avaliação da eficácia da metodologia implementada, elaborou-se um breve questionário onde foi possível medir a percepção dos colaboradores participantes do projeto SISMOB. Em suma, a maioria dos colaboradores conseguiram perceber benefícios que impactaram no resultado do projeto ou no desempenho do trabalho e conseguiram visualizar diretamente a relação dos OKRs com suas respectivas atividades; a utilização da ferramenta trouxe clareza das prioridades da organização e influenciou diretamente no acompanhamento do planejamento. A utilização do *framework*, mesmo que por 1 ciclo, inicialmente, já mostra alguns benefícios, como: comunicação, agilidade, foco, transparência e foco. A maior dificuldade encontrada nessa primeira implementação foi atender o que a metodologia OKR prega sobre resultados chave baseado em resultados, ao invés de esforço.

3.9 OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR) APLICADO A UMA EMPRESA INDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO

Cardoso (2020) apresenta em sua dissertação de mestrado um estudo de caso aplicado em uma empresa da indústria e possui como objetivo a averiguação do uso da metodologia Objectives and Key Results (OKR) na mesma. A empresa em questão se trata da Pinheiro e Cardoso S.A, atuante na área de produção de calçados, situada em Portugal desde 1978 e localiza-se na região norte do país.

A pesquisa se apresenta, como dito anteriormente, na forma de Estudo de Caso e classifica-se como metodologia qualitativa, a coleta de dados foi feita através de observação direta e leitura da documentação interna. Como o período desenvolvimento da pesquisa ocorreu entre fevereiro e maio de 2020, houveram algumas limitações relacionadas ao COVID-19, apesar disto o trabalho focou nas fontes de dados disponíveis para alcançar os objetivos da pesquisa.

A Pinheiro e Cardoso possui mais de 250 colaboradores e é dividida em 6 áreas, sendo elas: Produção, Logística, Financeiro (Contabilidade e Controle de Gestão), Qualidade, Recursos Humanos e outras como TI e Segurança. A aplicação da metodologia OKR se concentrou em duas dessas áreas: Produção e Qualidade. No geral, foram estabelecidos 4 objetivos e 13 resultados chave. Sendo 1 OKR estratégico, 3 OKRs táticos. O acompanhamento e monitoramento, a duração do ciclo se deu trimestral com reuniões mensais, os indicadores foram atualizados através da *Digital Tool* da Microsoft – PowerBI ficando disponível para visualização. Relacionado aos benefícios da implementação da metodologia OKR, pode-se destacar: foco, agilidade, transparência, engajamento e pensamento visionário. No que diz respeito a este Estudo de Caso, a maior dificuldade para a execução da metodologia se deu através de um fator externo, no caso o surgimento da COVID-19 que limitou um pouco as atividades da Pinheiro e Cardoso.

A análise dos trabalhos selecionados deu-se através do que foi estudado e aprendido sobre a literatura disponível sobre a metodologia OKR. Para a realização da classificação dos benefícios usufruídos por cada organização onde teve a metodologia aplicada, utilizou-se como referência o trabalho de Santana (2019), intitulado “METODOLOGIA OKR: UM ESTUDO MULTICASO EM STARTUPS BAIANAS”, onde o autor faz uma análise da implantação do *framework* em quatro startups baianas e avalia a gestão do OKRs através de entrevistas com os gestores de cada startup.

Conforme mostrado no referencial teórico deste presente trabalho, Santana (2019) nos mostra 7 tipos de benefícios que a utilização dos OKRs pode trazer no que diz respeito ao planejamento estratégico das organizações. São eles: comunicação, agilidade, foco, transparência, engajamento, pensamento visionário e *stretching*. Para a classificação dos trabalhos selecionados, utilizou-se o que foi relatado nos mesmos sob olhar crítico e sempre seguindo o que a literatura nos mostra sobre a implantação, acompanhamento e monitoramento da metodologia.

O quadro a seguir, mostra os benefícios observados, a partir da análise, em cada organização estudada:

Quadro 2 – Benefícios da utilização do OKR em cada organização

Benefícios OKR	Comunicação	Agilidade	Foco	Transparência	Engajamento	Pensamento Visionário	Stretching
----------------	-------------	-----------	------	---------------	-------------	-----------------------	------------

Alpha Rastreamento Industrial	X	X	X	-	X	-	-
Ampera Racing	X	X	X	X	-	-	-
Gestora de Investimentos Imobiliários	X	X	X	X	X	X	X
Grupo de clínicas odontológicas	X	X	X	X	X	-	-
ECM Sistemas	X	-	X	X	X	-	-
Oak's California Burritos	-	-	X	X	X	-	-
CITi	-	-	-	-	-	-	-
Laboratório Bridge	X	X	X	X	-	-	-
Pinheiro e Cardoso S.A	-	X	X	X	X	X	-

Fonte: Própria (2021).

Na tabela acima, os campos marcados com 'X' são os benefícios usufruídos por cada organização e '-' são os benefícios que não foram alcançados, de acordo com análise. De modo geral, a utilização da metodologia trouxe vantagens no que diz respeito à melhora na comunicação, foco, transparência e engajamento dentro das organizações.

Como é possível observar, apenas 1 organização conseguiu usufruir dos 7 benefícios listados por Santana (2019), isso se deve ao fato da boa implementação da metodologia como, por exemplo, mix de definição de objetivos *top-down* e *bottom-up* e, principalmente, da inserção da metodologia no cotidiano da organização sendo acompanhado como a literatura indica (semana, quinzena e mensalmente). O fato de trazer a Gestão à Vista foi um fator contribuinte para o êxito da utilização da ferramenta, pois, assim, todos os colaboradores tinham ciência do andamento e status de cada objetivo e resultado-chave, o que colaborou muito com a transparência.

Ainda na tabela, é possível observar, também, que o CITi não usufruiu de algum dos 7 benefícios mostrados na tabela, este acontecimento se deu por conta de diversos fatores, ao contrário da organização citada anteriormente, a definição se deu de forma *top-down*, os

entrevistados relataram que não houve tanto acompanhamento por parte dos membros da empresa júnior, alguns membros olhavam a cada quinze dias, outros mensalmente. Outro fator que pode ter dificultado, se dá através da não disseminação dos objetivos para todos os membros da equipe e não somente os pertencentes à área, conforme já citado.

As razões pelas quais as organizações não usufruíram de mais benefícios se dão por conta das dificuldades enfrentadas durante a implantação e acompanhamento. Ao analisar os trabalhos selecionados, percebeu-se que a maioria das organizações teve a dificuldade inicial de não conhecer previamente a metodologia, ou seja, ainda não haviam tido contato com a mesma até aquele momento, mesmo com treinamentos, *workshops* e estudos sobre o *framework* tal circunstância tornou a definição de objetivos e resultados chave uma atividade um pouco mais complicada. Algumas organizações conseguiram estabelecer de forma eficiente já no 1º ciclo, outras precisaram de um certo tempo até perceber que os indicadores definidos não atendiam ao que a empresa gostaria de atingir e, então, houve a redefinição dos mesmos. É justamente essa possibilidade que torna o OKR uma metodologia dinâmica e não engessada, não é necessário esperar 1 ano, por exemplo, para realizar tais revisões e ajustes.

Outro desafio observado é a inserção da metodologia no cotidiano da organização, este, para o autor do presente trabalho, é visto como um dos maiores desafios da implantação e utilização dos OKRs, visto que, a não inclusão da metodologia no dia a dia causa uma série de empecilhos no que diz respeito ao aproveitamento dos benefícios que a mesma oferece. Isto é, quando o OKR não é inserido na rotina dos colaboradores, pode atingir no foco dos mesmos, por exemplo, visto que eles não estão “vivendo” diariamente os objetivos e tão menos os resultados chave, então acabam realizando atividades desnecessárias que não ajudam a atingir o que foi estabelecido e pode, causar, assim a desmotivação do time quando se trata da utilização deste *framework*. Pode afetar também no que diz respeito à agilidade, já que, se não está inserida, não há como agir com a velocidade necessária sobre os contratempos que aparecem no decorrer do ciclo, dificultando assim, as “correções de rota”.

Por fim, através da análise dos trabalhos, é possível observar, ainda, que, apesar de ter surgido inicialmente numa organização do ramo tecnológico, a metodologia pode ser aplicada em diversos ramos. Nesta pesquisa, mostrou-se a aplicação em organizações de cunho acadêmico como a Ampera Racing, CITi e Laboratório Bridge até mesmo em organizações do ramo industrial como a Pinheiro e Cardoso S.A. Aplica-se, também, em áreas como Investimentos Imobiliários e até em Clínicas Odontológicas, mostrando, assim, a

multidisciplinaridade do uso dos OKRs mesmo que haja adaptações à realidade de cada empresa, sem mudar a premissa da metodologia.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa em questão foi desenvolvida com o objetivo de reconhecer, através de estudos de caso já realizados, os benefícios da implementação da metodologia OKR quando aplicado em diferentes áreas de atuação.

No decorrer do referencial teórico, obteve-se maior conhecimento sobre a metodologia *Objectives and Key Results* (OKR), na qual a autora do presente trabalho já havia tido contato prévio, porém superficial com a mesma. Com isto, pode-se conhecer o seu histórico, suas características, benefícios de sua implantação e, principalmente, como realizar a implementação da ferramenta em uma organização de forma eficaz. Com essas informações “em mãos”, realizou-se a análise sistemática dos Estudos de Caso selecionados, onde foi possível observar a aplicação da ferramenta em diversas áreas de atuação.

Conforme citado anteriormente, essa pesquisa se propôs a reconhecer os benefícios de cada pesquisa selecionada e utilizou-se o artigo de Santana (2019) como base para o desenvolvimento da presente dissertação, onde o mesmo avalia quais benefícios usufruídos por 4 startups baianas através da utilização da metodologia OKR. Os benefícios observados durante a execução da pesquisa foram: comunicação, agilidade, foco, transparência, engajamento, pensamento visionário e stretching.

A análise sistemática mostrou que das 9 organizações abordadas, apenas 1 alcançou os 7 benefícios já citados, assim como, também, observou-se que em 1 organização não foi possível se beneficiar das vantagens que a ferramenta oferece. As outras organizações conseguiram alcançar 3 ou mais benefícios, onde a maioria foram a melhora na comunicação, foco e transparência. Durante o desenvolvimento desta pesquisa, foi possível observar que todas as organizações possuíram dificuldades, mesmo que inicialmente, durante a implementação da metodologia referida, visto que se tratava de uma ferramenta desconhecida por parte de cada organização. Além disso, há, também, o desafio de inserir o acompanhamento e monitoramento do *framework* no cotidiano de cada empresa.

Como limitações do desenvolvimento deste trabalho, pode-se citar a dificuldade em encontrar Estudos de Caso onde há a implantação desta metodologia em alguma organização. Tal acontecimento pode ser explicado através do fato que, apesar de existir desde o início da

década de 1990 e ser implantada com sucesso na *Google* no fim da mesma década, a metodologia apenas ganhou ainda maior visibilidade quando, no início de 2013, Rick Klau, publicou um vídeo explicando como o *Google* gerencia seus resultados e crescimento (LAMORTE, 2015). Ou seja, trata-se de uma metodologia relativamente nova no que diz respeito à utilização por partes das organizações.

REFERÊNCIAS

- BETTERWORKS. Getting started with objectives & key results (OKRs): best practices for implementing OKRs in your business. California: [s.n.], 2015. E-book. Disponível em: <https://www.betterworks.com/resource/getting-started-with-okrs-whitepaper/>. Acesso em: 17 ago. 2021
- BRAGA, L. N. P., RAUPP, F. M.. Gestão de Custos Alinhada à Tomada de Decisão: o Caso de uma Empresa Incubada de Base Tecnológica. *Revista de Negócios*, [S.l.], v. 25, n. 3, p. 22-44, oct. 2020. ISSN 1980-4431. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/8572>. Acesso em: 13 nov. 2021.
- CARDOSO, Rodrigo Pinheiro. Objectives and Key Results (OKR) aplicado a uma empresa industrial: Um estudo de caso, 2020, Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controle de Gestão) – Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto. 2020. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/129714/2/426683.pdf>. Acesso em: 14 nov 2021.
- CASTRO, F., Guia do iniciante para OKR, [s.l.], 2017. E-book. Disponível em: <https://resources.felipecastro.com/o-guia-do-iniciante-para-okr>. Acesso em: 20 nov 2021.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DOERR, J. Measure What Matters. 2. ed. Nova Iorque, Estados Unidos da América: Portfolio/Penguin, 2018. E-book. Disponível em: <https://booktree.ng/measure-what-matters-by-john-doerr-pdf/>. Acesso em: 04 set. 2021
- DOMHOLDT, E. Rehabilitation research: principles and applications. 3. ed. Missouri: Elsevier Saunders; 2005.
- DORDEVIC, B., STOJANOVIC, D., & DORDEVIC, M., Unapređenje performansi i kvaliteta usluge banke primenom balansne karte. SPIN – IX Skup privrednika i naučnika. Fakultet organizacionih nauka, 2013.
- DRUCKER, P. The Practice of Management. Reissue. 1. ed. Nova York: HarperCollins, 1954.
- FERNANDES, B. H. Competência e Desempenho Organizacional: O que há além do Balanced Scorecard. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FLORES, J. P. S.. Avaliação da implementação da metodologia OKR - Objectives and Key Results em uma gestora de investimentos, 2021, Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia da Pontifícia, Universidade Católica, Goiás, Goiânia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/2016>. Acesso em 13 nov 2021
- GLAVAN M. L. Understanding Process Performance Measurement Systems. **Business Systems Research**. [s.l.], v. 2, n. 2, p.1-56, 2011. Disponível em: <https://hrcak.srce.hr/file/112587>. Acesso em: 15 out. 2021.

GOMES, C. F., YASIN, M. M., LISBOA, J. V. A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research. *J. Manuf. Tech. Manage.*, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235267401_A_literature_review_of_manufacturing_performance_measures_and_measurement_in_an_organizational_context_A_framework_and_direction_for_future_research. Acesso em: 18 out. 2021

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GROVE, A. S. High Output Management. 1. ed. New York: Random House, 1983.

International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development, 2018, Hangzhou, China. Comparative Study of OKR and KPI. Disponível em: <http://u.camdemy.com/sysdata/doc/4/4a6b816a1fb5cebb/pdf.pdf>. Acesso em: 19 out. 2021

JACA, C., VILES, E., TANCO, M., MATEO, R. and Santos, J. Teamwork effectiveness factors in healthcare and manufacturing industries, *Team Performance Management*, Vol. 19 No. 3/4, pp. 222-236, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2012-0017>. Acesso em: 17 set. 2021

JÚNIOR, E. M. C.. Modernização do Planejamento Estratégico: estudo de Caso sobre a aplicação de objetivos e resultados-chave (OKR) em uma pequena empresa de desenvolvimento de software, 2018, Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade Doctum de João Monlevade, Instituto Ensinar Brasil - Rede Doctum de Ensino, Minas Gerais, 2018. Disponível em: <<http://dspace.doctum.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2106>> Acesso em: 14 nov 2021

LAFLEY, A. G.; MARTIN, R. L. Jogar para vencer: Como a estratégia realmente funciona. 1. ed. São Paulo: Alta Books, 2019.

LAW M., PHILP I. Systematically reviewing the evidence. In: *Law M. Evidence-based rehabilitation: a guide to practice*. 1. ed. Thorofare (NJ): SLACK Inc, 2002.

LAMORTE, B. Objectives and Key Results: Tips from an OKR coach. Ebook. 2015. Disponível em: <http://www.okrs.com/>. Acesso em: 17 dez. 2021.

MAGALHÃES, L. de M.; SALDANHA, I.; SARQUIS, A.; CUNHA, R.; SANTOS, D.. Implantação da metodologia dos OKRs como ferramenta de melhoria estratégica. Estudo de Caso: Grupo de clínicas odontológicas, p. 2388-2405 . In: *Anais do VIII Simpósio de Engenharia de Produção*. São Paulo: Blucher, 2020. Disponível em: <https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/implantao-da-metodologia-dos-okr-s-como-ferramenta-de-melhoria-estrategica-estudo-de-caso-grupo-de-clnicas-odontologicas-35252>. Acesso em: 14 nov 2021.

MAGEE D. J. Systematic reviews (meta-analysis) and functional outcome measures (apostila). Developmental Editor: B. Aindow, 1998.

MAISEL, L. S. Performance measurement practices survey results. New York: American Institute of Certified Public Accountants, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A.. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B.; XAVIER, A. F.; CAMPOS, D. F. Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. *Produção*, Itajubá, v. 22, n. 1, p. 1 – 13, 2012.

MELLO, F. S. H. OKR: da missão às métricas. 1. ed. São Paulo: Qulture, Inc, 2016.

MINTZBERG, H. *Managing: Desvendando o dia a dia da gestão*. 1. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

NIVEN, P. R., LAMORTE, B. *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. 1. ed. Wiley Corporate F&A, 2016.

PORTER, M. E.. *Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise de Indústrias*. 1. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, J. C.. *A Reinvenção Solidária e Participativa da Universidade: Um Estudo sobre Redes de Extensão Universitária*. 2. ed. Salvador, EDUNEB, 2008.

ROVINA, J. Entenda a importância do Planejamento Estratégico para as organizações. Euax Consulting, 2018. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2018/08/importancia-doplanejamento-estrategico/#:~:text=O%20planejamento%20estrat%C3%A9gico%20auxilia%20na,de%20melhoria%20para%20o%20neg%C3%B3cio>> Acesso em: 23 dez. 2021.

RUNESON, P., HOST, M. Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical Software Engineering*, 131-164, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10664-008-9102-8>. Acesso em: 13. out 2021

SANTANA, T. M. de. Metodologia OKR: Um Estudo Multicaso em Startups Baianas, *Revista Formadores - Vivências e Estudos*, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 8, p. 54-76, Dez, 2019. Disponível em: <https://seer-adventista.com.br/ojs3/index.php/formadores/article/view/1251>. Acesso em: 10 ago. 2021

SEVERINO, A. J.. *Metodologia do trabalho científico*. 23ª edição. São Paulo:Cortez, 2007.

SOUZA, M. H. A.. Um estudo de caso para avaliar a eficiência de OKR (Objectives And Key Results) em uma empresa júnior, 2018, Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia da Computação) - Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco.Recife, 2018. Disponível em: <http://35.238.111.86:8080/xmlui/handle/123456789/85>. Acesso em: 14 nov 2021.

SULEIMAN, J. H.. Desdobramento Estratégico através de OKR's em desenvolvimento de software: Implementação e Análise no Laboratório Bridge, 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/8>. Acesso em: 14 nov 2021.

THOMPSON, K., HOCHWARTER, W. e MATHYS, N. Stretch targets: What makes them effective? *Academy of Management Executive*, Vol. 11, No. 3, 48-60, 1997. Disponível em: [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/huber/Thompson,%20Hochwartaer%20&%20Mathys%20\(1997\).pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/huber/Thompson,%20Hochwartaer%20&%20Mathys%20(1997).pdf). Acesso em: 25 set. 2021

VALERIM, G. S.. Proposta de implantação do método OKR em uma empresa de pequeno porte do setor alimentício, 2020, Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/213534>. Acesso em: 13 nov 2021.

VIGORITO, L. Estudo de Caso da utilização de OKR para acompanhamento estratégico da Ampera Racing, 2019, Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Elétrica) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/199714>> Acesso em: 13 nov. 2021.