

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

Autor: Gabriel Schossler Valerim

Gabriel.valerim@hotmail.com

Orientador: Cláudio José Müller

cmuller@producao.ufrgs.br

RESUMO

O objetivo deste trabalho é propor, implementar e analisar, por meio de uma pesquisa aplicada, um método de gestão por objetivos, de modo que se garanta inicialmente uma explanação dos conceitos do método na organização. Para isso, o estudo se desenvolveu em uma rede de restaurantes, a Oak's Burritos, do setor *fast casual*, através da aplicação do método *Objectives and Key-Results* (OKR). O trabalho busca primeiramente experiências passadas da empresa para posterior implementação da ferramenta em etapas sequenciais. Como resultado do trabalho proposto, eficazmente foi aplicado o método na organização, gerando, mesmo que inicialmente, um satisfatório engajamento dos colaboradores, como também um melhor entendimento do impacto dos objetivos pessoais para o atingimento das metas estratégicas da empresa. A abordagem resultante deste trabalho denota bom potencial de uso, e pode ser uma interessante alternativa para empresas até sem fins lucrativos, contribuindo para o desenvolvimento da empresa e de seus profissionais.

Palavras-chaves: Tomada de Decisão, Indicadores de Desempenho, *Objectives and key-results*, Indústria Alimentícia.

ABSTRACT

The objective of this paper is to propose, implement and analyze, through an applied research, a management method by objectives, in a way that guarantees, initially, an explanation of the concepts of the method in the organization. For this, the study was developed in a restaurant chain, Oak's Burritos, which belong to the fast casual sector, through the application of the Objectives and Key-Results (OKR) method. The paper seeks firstly past experiences of the company, for later implementation of the framework in sequential steps. As a result of the proposed article, the method was effectively applied in the organization, generating, even if initially, a satisfactory employee engagement, as also a better understanding of the personal objectives impact to the achievement of the strategic goals around the company. The result approach of this thesis denotes good potential for use, and it may be an interesting alternative until for non-profit companies, contributing to the development of the business and their professionals.

Keywords: Decision Making, Key Performance Indicators, Objectives and Key-Results, Food Industry.

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas são uma potência no mercado brasileiro. Estes negócios correspondem a 27% do Produto Interno Bruto brasileiro (PIB). Além disso, devem chegar a 17,7 milhões de empreendimentos até 2022 (SEBRAE, 2014). Em valores absolutos, em dez anos, a produção pulou de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011. Já restringindo-se ao setor de serviços, 36,3% da produção têm origem nos pequenos negócios (SEBRAE, 2014). Entretanto, apesar desta grande quantidade, as micro e pequenas empresas têm dificuldade de sobreviver no mercado, muitas vezes por má gestão e ausência de medidores de desempenho (BEDÊ, 2016).

Neste contexto, Miranda e Silva (2002) evidenciam a importância de indicadores de desempenho que abordem e atendam às necessidades de informação dos gestores. Para os autores, não há uma receita clara para escolher os melhores indicadores. O importante é conhecer a realidade que se pretende, com mais transparência.

Os objetivos e indicadores de desempenho de qualquer tipo de empresa devem ser a chave para a visualização e entendimento da missão do negócio. Desta forma, fica mais concreto a partir de gráficos e números, se a empresa está indo na direção da visão definida. Os indicadores são os que traduzem bem as estratégias. (MELNIK; STEWART; SWINK, 2004). Entretanto, segundo Kaplan e Norton (2001), é fundamental a correta execução de uma estratégia, antes de pensar especificadamente na qualidade de um método e/ou indicador. Os autores relatam que o grande problema é a má execução.

A partir destas análises, segundo Muller (2003), um sistema de indicadores exerce um papel chave na empresa, pois a partir de um desdobramento de metas, chega-se ao resultado do desempenho da empresa. Nesta filosofia é que aparecem diversos modelos de avaliação de desempenho, como o *Balanced Scorecard (BSC)*, *Economic Value Added (EVA)*, *Capital Intelectual (CI)*, *Prisma de Performance*, entre outros.

Em 1999 surge O *Objective and Key-Results (OKR)*, o qual auxilia na definição de metas e resultados chaves mensuráveis, para criar alinhamento e engajamento dos colaboradores da empresa, auxiliando na medição de desempenho e na tomada de decisão gerencial do negócio. A grande diferença, é que os OKRs são frequentemente definidos, medidos e avaliados, geralmente trimestralmente. O objetivo é que todos os colaboradores da empresa tenham plena consciência e clareza da situação atual da organização e qual o objetivo para os próximos meses, gerando, desta forma, um alinhamento de esforços de trabalho para alcançar as mesmas estratégias que estão definidas para a empresa (CASTRO, 2017).

A grande maioria dos indicadores de desempenho apresentam uma grande problemática, que é a de levar em consideração apenas resultados financeiros diretos, não levando em conta outros aspectos internos e externos que podem, junto com o financeiro, impulsionar mais rapidamente uma organização com melhores tomadas de decisão. Em geral, as empresas apresentam certa dificuldade para implementar métodos como o BSC, por exemplo, pois faz-se necessário a criação de um maior banco de dados para geração de mais informações (CHIAVENATO, 2007). Outro grande desafio do BSC é criar os indicadores de maneira que haja um alinhamento entre a missão, a visão, os temas e objetivos estratégicos, o próprio indicador e as iniciativas de atingimento das estratégias da empresa (KAPLAN; NORTON, 2004).

Assim, o objetivo deste trabalho é criar metas e resultados chaves claros para o atingimento destas metas, buscando uma simples aplicabilidade, baseados no método OKR em

uma pequena empresa do setor alimentício, mais precisamente em uma rede de restaurantes. Para isso, será necessário realizar diversas reuniões para um correto entendimento do método por parte dos colaboradores da empresa. O uso de um software depois que o método já tiver sido implementado e todos tiverem seus objetivos definidos também será de grande utilidade. Porém, isso precisa ser feito de uma forma que não afete o tempo da operação em si e não burocratize as atividades do negócio. A partir de todo este alinhamento, será possível gerir melhor as tomadas de decisões da empresa, de forma mais assertiva e principalmente analisar se a organização está tomando atitudes alinhada com as metas (CASTRO, 2017).

Vale ressaltar que o estudo de indicadores de desempenho é de grande importância, pois ele serve para monitorar a evolução dos resultados da empresa e são referência para o processo de tomar decisão. A rede de restaurantes, que será o objeto de trabalho, está com planos de expandir seu negócio, a partir da abertura de novas unidades. Desta forma, há uma clara necessidade de estipular metas tangíveis para o correto entendimento de todos os colaboradores de que o negócio está seguindo um caminho sólido e alinhado com as metas (MELLO, 2016).

Este artigo está organizado conforme segue: após esta Introdução, a Seção 2 apresenta uma base do referencial teórico utilizado para construção das ideias e aplicação do método, buscando os conhecimentos de especialistas sobre a utilização do *OKR*. Na Seção 3, o método será apresentado e moldado para atender a aplicação em um restaurante de pequeno porte. Já na Seção 4, será possível aplicar de fato o método e verificar os resultados, para então analisar os ganhos e/ou perdas desta aplicação, discutindo ainda maneiras de sistematizar melhor este método para casos do setor alimentício. Por fim, na Seção 5, será possível concluir o artigo com informações de como foi o trabalho, quais os resultados gerados e quais as sugestões para futuros trabalhos com objetivos semelhantes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção do trabalho algumas questões necessárias para um correto entendimento de futuros conceitos tratados são abordadas, e importantes temas relacionados ao objetivo principal do trabalho são exemplificados. Primeiramente, inicia-se a explanação do conceito de planejamento estratégico, que serve de base para o restante do artigo. Posteriormente será abordada a gestão de desempenho organizacional, seguida diretamente por alguns modelos de

avaliação dos colaboradores de uma organização. Para finalizar, será discutido o conceito do método OKR, além do seu histórico e razão pela qual tornou-se um importante tema de estudo.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tanto para pequenas empresas como para grandes empresas é de extrema importância para manter-se competitivo no mercado. Entre os desafios deste planejamento, são abordados tópicos como: planejamento nas tomadas de decisões, com o uso 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).

Ainda, segundo Lafley e Martin (2018), o planejamento estratégico é um conjunto de rituais, onde os envolvidos avaliam o que vem sendo feito, redefinem a estratégia e definem o que será feito de forma disciplinada para reforçar o posicionamento e a vantagem competitiva. 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 definição de 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.

Um planejamento estratégico muitas vezes é dividido em longo e curto prazo. Os de longo prazo, principalmente para pequenas empresas, tornam-se uma dura tarefa. Isto acontece pois em geral, em um curto prazo, muitas questões e problemas acontecem que não estavam previstos. Entretanto, o planejamento de longo prazo é fundamental para a empresa, pois é ele que mostra onde pretende-se chegar, ajudando assim a organização a não se desvirtuar do foco. A empresa deve ter de forma clara os objetivos e metas, pois isso é de extrema importância para buscar o sucesso, tanto em questões de produto e mercado, como em aspectos financeiros (OLIVEIRA, 2007). Porém, para Ansoff (1993), um bom planejamento estratégico não garante um sucesso da organização. Isto ocorre porque o planejamento, sem a execução das ideias, é

apenas um plano no papel. O que importa é a forma que estes planos irão ser executados e como eles serão controlados.

Oliveira (2007) ainda faz um maior detalhamento do assunto, destacando que cada um destes planejamentos de curto e longo prazo possuem uma nomenclatura mais específica. Para o longo prazo, devemos chamar de planejamento estratégico; já para o curto prazo, deve ser chamado de planejamento tático. Resumidamente, a longo prazo é pensado mais nas estratégias e ações para alcançar estes objetivos, que acabam por impactar toda a empresa, enquanto o planejamento de curto prazo, ou tático, está mais ligado com estratégias e resultados que atingem apenas uma parte da empresa, ou seja, dividindo pelas áreas da empresa várias pequenas metas para atingir no futuro os objetivos de longo prazo.

Por fim, Campos (2013) acredita que seja necessário que ocorra uma conexão de funções que produzam um resultado. Cada parte, de acordo com a sua função, deve seguir um método, e dependendo de seu nível hierárquico terá foco em resultados de longo, médio e curto prazo. Esse foco é o que diferencia o gerenciamento estratégico, tático e operacional, porém todos devem estar conectados a uma direção comum. Essa conexão é definida como desdobramento do planejamento estratégico.

2.2 GESTÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Para uma eficaz gestão de desempenho organizacional, é preciso analisar e compreender os medidores de desempenho escolhidos. A medição de desempenho é como um sistema, pois além de permitir esta gestão, também garante que todas as funções e atividades estejam alinhadas com a missão e visão da empresa, respeitando sempre os valores da organização, criando, desta forma, valor para os acionistas (MAISEL, 2001).

Para Neely (1995), a medição de desempenho na verdade é um conjunto de medidas financeiras, não financeiras, internas e externas que quantificam tudo que foi alcançado e o que se pretende alcançar no futuro. Estas medições afetam toda a organização, por isso não podem ser feitas de maneira isolada. Toda área de controle e gestão da empresa devem estar em direto contato com a definição e controle dos medidores de desempenho da organização.

A medição de desempenho apresenta relação direta com a melhoria contínua da organização. Caffyn (1999) conceitua a melhoria contínua como um amplo processo de inovação incremental que envolve toda a empresa. A medição de desempenho pode ajudar a

detectar motivos de a empresa não estar indo bem, quais razões para isto estar acontecendo e quais possíveis ações podem ser tomadas para resolver esses problemas. Todas estas questões possuem uma forte relação com o conceito de melhoria contínua.

Entretanto, em contraponto a esta afirmativa da melhoria contínua, Ostrenga et al. (1993) acreditam que, dependendo da forma que é montado o sistema de medição de desempenho, ele pode ser um entrave ao aperfeiçoamento contínuo. Normalmente há um enfoque muito grande nas questões financeiras de curto prazo em detrimento dos objetivos estratégicos de longo prazo.

Outra crítica interessante sobre o tema de medidores de desempenho é levantada por GLAVAN (2011), afirmando que poucas empresas sabem o “por que” do desempenho ter que ser mensurado. Mesmo que os medidores de desempenho tenham conquistado uma abordagem relativamente aceita pelas empresas, os esforços delas estão muito mais concentrados em identificar ‘o quê’ deve ser medido e ‘como’ medir o desempenho. Complementando o ‘por que’ do desempenho ser mensurável, Sinclair e Zairi (1995) relatam que medir o desempenho organizacional é essencial para fornecer, por exemplo, *feedbacks* aos funcionários, com números diretos do que foi atingido e do que ficou faltando. Além disso, com um desempenho mensurável, é possível alocar corretamente recursos da empresa, adotar perspectivas de longo prazo e medir a capacitação e motivação dos funcionários.

Outro momento que os medidores de desempenho entraram fortemente nas organizações, foi quando o trabalho passou a ser assalariado por hora ou por mês, ao invés de ser por unidade de produto. Assim, foram modificadas as precificações dos produtos e as motivações dos funcionários para apresentar uma melhor performance (JOHNSON, 1981). Semelhante com o que Ostrenga et al. (1993) tinham mencionado anteriormente, as medidas de desempenho acabaram por ser caracterizadas como de base financeira e mais preocupadas com o desempenho individual dos departamentos da organização. Com a alta competição no mercado, e paralelamente, uma diminuição do passo tecnológico, as métricas de desempenho com foco financeiro foram substituídas por métricas com foco em qualidade, tempo, custo, flexibilidade e satisfação do cliente (KAPLAN, 1984).

2.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os modelos de avaliação de desempenho são relativamente novos no mercado. Até a década de 1980, pouco se tinha evoluído a respeito das teorias de avaliação das organizações, com pesquisas pouco aprofundadas (CORRÊA, 1986). Segundo Martins (1999), os estudos aumentaram fortemente na década de 1990, principalmente devido aos artigos publicados sobre *Balanced Scorecard* (BSC) por Kaplan e Norton (1998).

As métricas são utilizadas para explicar fenômenos, diagnosticar problemas antecipadamente, realizar descobertas e projetar resultados futuros. Além disso, a partir das métricas, é possível alinhar os objetivos da empresa com os resultados e realizar comparações entre diferentes datas. Dito isso, é possível interpretar as métricas como se fossem um meio de mensuração que quantifica uma tendência ou um resultado (FARRIZ, 2007).

As tomadas de decisões das empresas devem estar sempre alinhadas com as métricas de desempenho. Ou seja, para tomar decisões mais assertivas, é preciso um grande entendimento do que é o negócio, quais são os objetivos a longo e curto prazo e quais são as dificuldades internas e externas. Com toda esta compreensão da empresa, será possível definir métricas que satisfazem as premissas do negócio. Desta forma, isso acaba por resultar em um grande e eficaz controle gerencial. É neste cenário que aparecem os Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional, os quais buscam medir estes controles, além de verificar como estão os objetivos e metas estratégicas da empresa (MORENO; CARVALHO, 2007).

Há diversos modelos de desempenho na literatura, sempre dependendo de quais são os resultados esperados e qual a ênfase que se deseja, para assim escolher o modelo mais correto para a empresa (CRISPIM; LUGOBONI, 2012). Entretanto, para fins de manter o foco no objetivo principal do presente artigo, serão discutidos apenas alguns destes modelos teóricos.

Miranda e Silva (2002) detectaram 21 modelos diferentes, dividindo-os conforme os objetivos, o foco e as estratégias. Cabe salientar que o enfoque financeiro é o mais presente em todos os modelos, seguido pela preocupação com os clientes. Para Müller (2003), a grande problemática em torno dos indicadores de avaliação não é a escolha de quais utilizar, mas sim qual o conceito do sistema e como estruturá-lo na organização. Com isso, serão analisados e discutidos brevemente dois diferentes modelos: o *Balanced Scorecard* (BSC) e o Prisma de Performance. Foram estes os escolhidos para serem comentados brevemente pois o BSC é possivelmente o método mais estudado e consolidado, enquanto o Prisma foi optado por trata-

se de um método com alguns diferenciais e com uma interessante visão gráfica. Posteriormente será analisado o método OKR.

O *Balanced Scorecard* começou como um sistema de acompanhamento da gestão estratégica através de indicadores mensuráveis. Porém, rapidamente foi constatado pelos próprios autores que a ferramenta apresentava mais recursos do que os pensados inicialmente, e que seria possível enquadrá-lo como um sistema completo de gestão estratégica. O BSC é um sistema orientado pelo posicionamento e pelo planejamento estratégico da empresa, capaz de criar, mensurar, acompanhar e desenvolver indicadores (KAPLAN; NORTON, 1998).

Na Figura 1 são expostas as quatro perspectivas do BSC, começando pela perspectiva financeira, que é considerada a mais fundamental, pois o objetivo final das empresas é o lucro - exceto os casos de empresas sem fins lucrativos. Diversos objetivos diferentes podem ser relacionados no aspecto financeiro, como: crescimento de vendas, para empresas que buscam aumentar o faturamento, ou geração de caixa para empresas que buscam quitar suas dívidas, por exemplo (KAPLAN; NORTON, 2004).

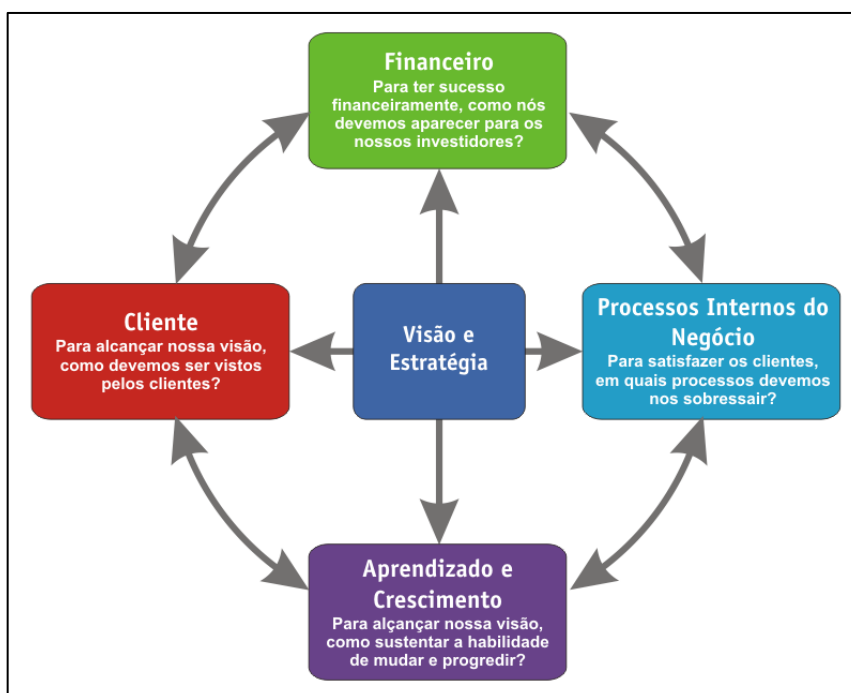


Figura 1: As quatro perspectivas do BSC
Fonte: adaptado de Kaplan; Norton (2004)

A perspectiva do cliente visa analisar a satisfação do cliente com a marca e o serviço prestado, além de dados como fidelidade e busca de novo consumidores. É de extrema importância a correta identificação da percepção do cliente para com a empresa, pois impacta fortemente a sobrevivência em um mercado competitivo (KAPLAN; NORTON, 2004).

Ainda há a perspectiva dos processos internos, na qual os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, satisfazendo assim as expectativas dos acionistas e clientes. Para finalizar, tem-se a perspectiva do aprendizado e crescimento, que identifica a infraestrutura necessária para a empresa gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Muitas vezes, para que os objetivos das demais perspectivas sejam atendidos, torna-se necessário uma equipe com a qualificação necessária para o cumprimento das tarefas (KAPLAN; NORTON, 2004).

O ponto inicial para implementar o BSC é o claro conhecimento e entendimento da estratégia da empresa, pois, a partir disso, o tempo para a construção do modelo será muito menor. Entretanto, os autores também acreditam que é possível usar a própria construção do BSC para a formulação da estratégia, embora não seja o mais aconselhado (KAPLAN; NORTON, 2001).

Poucos anos depois da criação do BSC, os autores Neely e Adams (2000) propuseram outro modelo de avaliação de desempenho, conhecido por Prisma de Performance. O pressuposto deste modelo está na concepção de relações entre variáveis de análise da organização que foram concatenadas em um prisma. Baseado no conceito de atendimento das necessidades dos *stakeholders* (clientes, empregados, fornecedores, parceiros, governo e comunidade) da organização, o modelo prisma busca entregar valor para este grupo, e para isso, é preciso de métricas que auxiliem na realização deste objetivo.

O prisma de performance é considerado tanto uma medida de performance, como um *framework* inovador. O método faz exatamente a relação entre os objetivos dos *stakeholders* e os objetivos e recursos necessários da organização, e assim faz um entrelaçamento entre eles. Na Figura 2, é possível verificar todas as facetas do método do prisma, com cada faceta representando pontos chaves do método (NEELY; ADAMS, 2000).

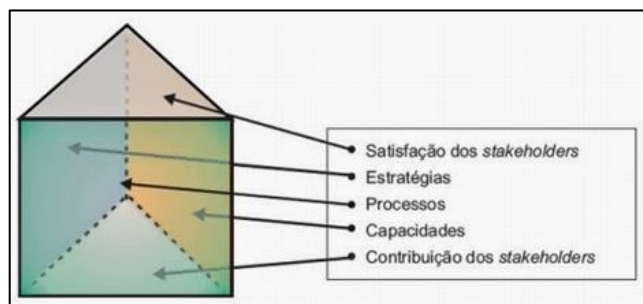


Figura 2: As Cinco Facetas do Modelo Prisma de Desempenho

Fonte: adaptado de Neely e Adams (2001, p.12)

Neely e Adams (2001), explicam que o motivo de o prisma ser organizado desta maneira e principalmente de se alocar a satisfação dos *stakeholders* no topo da figura é para salientar a importância de as empresas serem bem-sucedidas neste ponto. Logo, para compreender os *stakeholders* é preciso que a empresa tenha boas estratégias estabelecidas. Entretanto, para que a empresa consiga atingir um alto nível de estratégias, é preciso que existam processos capazes. Para a organização ter bons processos, é preciso que haja boas capacidades para executar estes processos. Portanto, a empresa precisa estabelecer quais as contribuições necessárias dos *stakeholders* para alcançar o sucesso pretendido.

2.4 OBJECTIVE AND KEY-RESULTS (OKR)

Considerado o pai da administração moderna, na década de 1950, Peter Drucker propôs o sistema MBO (*Management by Objectives*). De acordo com Drucker (2006, p. 404), o framework é descrito 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 qual contribuição ele e sua unidade devem fazer para ajudar outras unidades a alcançar seus objetivos. Finalmente, eles devem explicar qual contribuição o gerente pode esperar de outras unidades para a realização de seus próprios objetivos. Esses objetivos devem sempre derivar dos objetivos de negócio.

Com o tempo, diversas empresas começaram a utilizar o MBO com o intuito de atingir os objetivos que atendessem a estratégia de negócio. Utilizava-se uma metodologia *top down* com um processo muito burocrático. Ou seja, a alta liderança da empresa estipulava objetivos para todos os outros colaboradores e não deixava muito claro como estes objetivos deveriam ser trabalhados e executados. Além disso, os objetivos passaram a ser colocados anualmente, tornando assim o processo muito estático (MELLO, 2016). Foi então que Andy Grove, CEO da Intel, adotou a metodologia em 1990, porém com algumas modificações. Para ele, o método deveria ser aplicado com o intuito de responder a apenas duas perguntas: 1) onde eu quero chegar? (o objetivo); 2) Como vou saber se estou chegando lá? (resultado-chave). Por mais que outros métodos também tenham este fim, Grove conseguiu focar toda energia nesta questão sem maiores necessidades de preencher outras lacunas que servem apenas para burocratizar o método (GROOVE, 1983).

O método *Objective and Key-Results* (OKR) ou ‘Objetivos e Resultados-Chave’ nada mais é que uma ferramenta para orientar e executar a estratégia de uma organização. A empresa define objetivos e *key-results* para si, para os diferentes times dentro da organização, e

dependendo, para os próprios colaboradores individualmente, conforme for o tamanho do desafio e o tamanho da empresa. Porém sempre de forma *top-down* e *bottom-up*, ou seja, tanto de cima para baixo, como de baixo para cima, em relação aos níveis hierárquicos da empresa. Isto é feito a partir de diversas reuniões de alinhamento entre estes diferentes níveis para definir mais corretamente e justamente os objetivos a serem alcançados. Em diversos aspectos, pode-se encontrar pontos em comum com outros métodos, porém as diferenças que se encontram no OKR fazem dele mais eficaz para os desafios dos negócios da empresa e para os colaboradores da era em que vivemos (MELLO, 2016).

De acordo com Lamorte e Niven (2016) as modificações que Groove também realizou, foi a de definir novos objetivos e *key-results* mensalmente ou trimestralmente, a depender de cada caso. Além disso, Groove entendeu que estipular os OKRs de forma *top-down* não funcionaria nas empresas. A forma correta deveria ser tanto *top-down* como *bottom-up*, permitindo que todos colaboradores da empresa participassem da atividade de criação dos OKRs, independentemente do nível hierárquico na empresa. A metodologia OKR intensificou mais ainda anos depois, quando John Doerr, que foi funcionário da Intel e grande entusiasta das ações tomadas por Groove, adotou a metodologia no Google em 1999. Desde então diversas empresas passaram a adotar o método OKR, como Spotify, Twitter, LinkedIn, Airbnb, entre outras.

Para Lamorte e Niven (2016), para atingir avanços na empresa, os funcionários precisam trabalhar como equipes multifuncionais e executando atividades que devem ser medidas, a partir de resultados-chave quantitativos. Ou seja, os resultados-chave devem ser mensuráveis sempre, para assim atingir um objetivo qualitativo. Por exemplo, um objetivo pode ser ‘aumentar o lucro líquido da empresa’ e os resultados-chaves podem ser, ‘aumentar a venda de balcão em 10%’, ‘diminuir o CMV da empresa de 30% para 25%’ e ‘negociar uma redução no custo do aluguel com o proprietário de 10 %’. Desta forma se cada resultado-chave for alcançado, muito possivelmente o objetivo de aumentar o lucro líquido será atingido. Cabe salientar que para casos em que o resultado-chave é executar uma dada tarefa ‘x’, e não se tem valores mencionados, o simples fato de executar a tarefa retornaria um *score* 1, porém caso não seja executado, retornará um *score* 0. Entretanto, o foco deve ser de não criar resultados-chave binários. Mello (2016) ainda traz outro exemplo com questões não financeiras. Por exemplo, se o objetivo for ‘aumentar a satisfação dos clientes’, possíveis resultados-chaves poderiam ser os de ‘NPS de pelo menos 50%’ e ‘Reduzir reclamações de clientes para menos de duas a cada dia’.

Para John Doerr, a fórmula principal para estabelecer as metas é escrever a seguinte frase: “Eu vou (objetivo) medido por (conjunto de resultados-chave)”, ou seja, para estipular uma meta, é preciso definir o que pretende-se realizar e qual a maneira que medirei para saber se os esforços que estão sendo feitos estão indo em direção a conclusão dos objetivos (LAMORTE; NIVEN, 2016).

De acordo com Lamorte e Niven (2016), os objetivos devem ser ambiciosos e qualitativos, com o intuito de impulsionar a organização em uma direção desejada. Mantendo o foco de responder à pergunta ‘Aonde eu quero chegar?’. Já os resultados-chave são medidas quantitativas que precisam ser encaradas como um indicador de desempenho. A construção destes resultados-chave precisa ser muito bem pensada, visto que a premissa para atingir o objetivo, é concluir todos os resultados-chave. Ou seja, caso todos sejam atingidos e no fim o objetivo não tenha sido concluído, é porque os resultados-chave não foram corretamente construídos.

Para cada OKR estratégico (objetivos gerais da empresa) é preciso definir os OKRs táticos (objetivos específicos de cada equipe) que suportarão o alcance do primeiro. O *framework* da definição dos OKRs é descrito na Figura 3.



Figura 3: Ciclo do *framework* OKR

Fonte: Souza (2018)

Para reduzir o número de fases que a Figura 3 apresenta, é comum ser utilizado uma segunda forma de visualização do ciclo OKR, que na realidade apenas agrupa os pontos de

forma mais prática. As principais etapas deste ciclo, desenvolvido por Castro (2017), são: Set, Align e Achieve, as quais devem ser repetidas trimestralmente. O Ciclo está representado na figura 4.

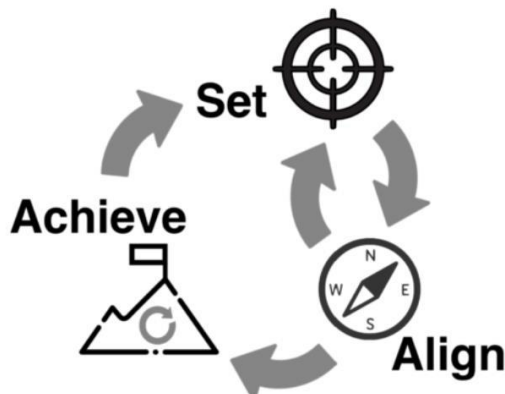


Figura 4: O Ciclo OKR

Fonte: Castro (2017)

A fase ‘Set’ agrupou os números 1, 2 e 3 da Figura 3; a fase ‘Align’ refere-se aos números 4 e 5 da Figura 3; e a ‘Achieve’ finaliza o ciclo, representando os números 6 e 7. Esta forma de divisão facilita o entendimento e visualização do método, podendo ao invés de aplicar o método em sete fases, utilizar apenas três macro fases que resultam no mesmo objetivo.

É importante ressaltar alguns pontos que precisam ser levados em conta ao adotar o método OKR na empresa. São eles: devem ser definidos no máximo 5 objetivos por ciclo; para cada um destes objetivos, o ideal é estipular até 3 resultados-chave; todos os OKRs da empresa devem ser divulgados na presença de todos dentro da organização, ou seja, todos os colaboradores possuem conhecimento dos OKRs; em princípio deve-se estipular OKRs trimestrais e outros anuais, os quais são concluídos a partir da realização de todos estes trimestrais. Porém, isso depende muito de como a empresa funciona e qual o nível de maturidade com o método; a revisão dos OKRs deve ser feita com todos os funcionários; os OKRs das equipes devem estar diretamente relacionados com os OKRs da organização; os OKRs devem seguir o critério de objetivos S.M.A.R.T. (*Specific, Measurable, Aspirational, Relevant, Time-based*); entre outras premissas.

É interessante mencionar outros pontos chave que diferenciam o método OKR dos demais métodos mais tradicionais, como por exemplo: os OKRs da empresa não estão diretamente ligados a remunerações variáveis, pelo contrário, uma premissa do OKR é que não se deve remunerar com bônus os colaboradores que atingirem as metas, visto que, as metas

normalmente são criadas pelos próprios colaboradores e, desta forma, eles possivelmente iriam criar metas fáceis para serem recompensados financeiramente, comprometendo assim todo o método; os OKRs são executados a ciclos mais curtos que os demais métodos; devem ser públicos por padrão, podendo apenas ser confidenciais aqueles que estiverem relacionadas, por exemplo, com fusões e aquisições.

Além disso, é importante mencionar que OKR é diferente de *Key Performance Indicator* (KPI). Basicamente, os OKRs definem objetivos de sucesso que a empresa quer que seja alcançado, a partir da criação de resultados-chave mensuráveis que indicarão se os objetivos foram atingidos em um intervalo de tempo. Dentro dos OKRs temos os KPIs que serão analisados, assim como, dentro dos OKRs definidos no ano anterior tinham seus próprios KPIs. Além disso, todas as empresas apresentam alguns KPIs padrões que são controlados diariamente, ano após ano, como é o caso de faturamento, gastos etc.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seção de procedimentos metodológicos foi dividida em três subseções, as quais trazem pontos relevantes para entendimento da pesquisa aplicada. Será apresentado o cenário em que o trabalho foi realizado, com questões bem focadas na empresa em si. Posteriormente então uma subseção para relatar a classificação da pesquisa, ou seja, realizar um detalhamento da pesquisa quanto à natureza, às abordagens, os objetivos e os procedimentos de trabalho. E para finalizar, será comentado como as etapas do trabalho foram divididas e quais as atividades a serem feitas em cada uma delas.

3.1 DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O Oak's California Burritos foi fundado em 2009, tendo iniciado sua primeira operação no mês de setembro do ano de 2010, atuando no setor de *fast casual*. Esta nomeação do setor ainda é um conceito um pouco novo no mercado brasileiro, porém, já muito difundido no mercado americano. A ideia do *fast casual* é agregar a qualidade de serviço de um restaurante tradicional com a rapidez de um serviço fast food, conforme definição de Jargon (2012) através de sua matéria para o The Wall Street Journal. Desta forma, além de contar com o diferencial da culinária mexicana, através de seus quatro produtos (Burritos, Tacos, Nachos e Saladas), a

marca também aposta no diferencial de um atendimento mais qualificado em um ambiente diferenciado.

A culinária escolhida pelo Oak's Burritos, mais especificamente, é a *Cali-Mex*. Tal culinária consiste em uma adaptação que as tradicionais receitas mexicanas sofreram ao atingirem os Estados Unidos, principalmente no estado da Califórnia. O Burrito, principal prato, hoje é extremamente consolidado na cultura norte-americana, e gradativamente vai surgindo também na América do Sul. O Burrito é um excelente alimento para ser desenvolvido no sistema de alimentação rápida, método que apresenta uma alternativa para que o cliente faça sua refeição rapidamente, sem perder muito tempo, devido a sua simplicidade de preparo.

Atualmente a empresa conta com quatro restaurantes: um em Porto Alegre, dois no Rio de Janeiro, sendo um em Niterói e outro em Botafogo, e um na cidade de São Paulo. Com mais de nove anos desde o início da primeira operação, a marca se encontra em um estágio amadurecido, com pilares de cultura muito bem definidos. Atualmente a empresa passa por um período de organização interna, com o auxílio de parcerias-chave para a expansão do negócio.

Para a realização do trabalho aplicado, será utilizado como objeto específico o processo de definição e desdobramento de metas dentro da empresa. Ou seja, apoiando-se nos pilares estratégicos da empresa e visão de longo prazo, pretende-se realizar um aprofundamento no método de gestão utilizado na empresa atualmente, e então confrontá-lo com o método de gestão por objetivos, método OKR, o qual será implementado na organização. Para isso, será necessário o contato direto com os funcionários, tanto os de suporte, como os da operação em si, e ainda estruturar uma forma sistematizada de controle após a aplicação do método.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se, quanto à natureza, como aplicada, pois trata-se de uma implementação de um método de gestão por objetivos com base em metas e resultados, em uma organização real, conhecido como forma híbrida de gestão por diretrizes (CAMPOS, 2013). Quanto à abordagem, classifica-se como qualitativa, pois o ambiente é fonte direta de coleta de dados, interpretação de fenômenos e busca por significados, ou seja, baseia-se em principalmente em pesquisas e conversas com os membros da empresa (GIL, 2010). Quanto aos objetivos, trata-se de pesquisa exploratória por se tratar de uma pesquisa com o objetivo de proporcionar uma maior familiaridade com o método OKR, que ainda é pouco explorado no

meio acadêmico, a partir de sua aplicação em um caso prático. Podendo assim gerar novas hipóteses para trabalhos futuros (GIL, 2010). Quanto ao procedimento classifica-se como uma pesquisa-ação, pois a pesquisa e aplicação do método são feitos pelo autor do trabalho, o qual trabalha na empresa em estudo, em colaboração com os profissionais da empresa. Conforme Thiollent (1998) descreve, a pesquisa-ação é justamente quando o pesquisador, também é participante representativo do problema estudado, estando assim nas duas frentes.

3.3 ETAPAS DO TRABALHO

Esta pesquisa foi realizada em cinco etapas, conforme Mello (2012) sugere para trabalhos de pesquisa-ação. São eles: (i) o planejamento da pesquisa ação; (ii) coleta de dados; (iii) análise de dados e planejamento das ações; (iv) implementação das ações; (v) avaliação dos resultados. Estas etapas serão detalhadas nos próximos parágrafos.

Inicialmente, para a Etapa 1, serão tratados os reais objetivos em implementar o método OKR na empresa, pensando em um escopo inicial do projeto e como seria executado. Para isso, será fundamental a leitura e estudo de casos práticos de aplicação do OKR em empresas, livros conceituais sobre o método e artigos acadêmicos bem fundamentados. Com a conclusão desta Etapa 1, torna-se possível criar o embasamento conceitual do método, necessário para facilitar o início da coleta de dados

A Etapa 2, de coleta de dados, se baseará no levantamento de dados qualitativos. A partir de reuniões com o CEO da empresa, será conversado sobre os métodos de gestão aplicados na empresa desde sua fundação e os resultados da aplicação de cada um dos métodos. Desta forma, fica mais claro o estado atual da empresa. Além disso, é possível também verificar os métodos que por algum motivo não obtiveram o fim esperado.

A partir da leitura das informações coletadas na fase anterior, as experiências passadas juntam-se com os conhecimentos de agora para iniciar o planejamento das ações. Basicamente, no caso do presente artigo, esta Etapa 3 trata-se do desenvolvimento da metodologia da gestão organizacional que será utilizada, o método OKR.

Para a implementação das ações, na Etapa 4, será utilizado o método O Ciclo OKR, o qual foi mostrado na Figura 4. Ou seja, será dividido em apenas três fases esta parte chave do trabalho. A fase ‘*Set*’ será marcada pela criação dos objetivos e resultados-chave do CEO da empresa e de todos demais colaboradores da empresa. Todos OKRs definidos serão então

registrados em uma ferramenta de gestão de tarefas para todos terem de forma bem clara os esforços necessários durante os meses de cada Ciclo OKR. Posteriormente, será passado para a segunda fase, chamada de ‘*Align*’. Neste momento que serão alinhados todos os OKRs dos colaboradores entre eles, a fim de compartilhar dificuldades e/ou dependências entre objetivos. Além disso, serão definidos as formas de controle de cada resultado chave, para durante a execução dos OKRs no Ciclo, cada funcionário tenha a visão dos resultados do seu trabalho.

Para a última fase, a ‘*Achieve*’, que se iguala a Etapa 5, ou seja, ambas visam o término de um Ciclo OKR completo e revisão do trimestre quanto aos atingimentos dos objetivos e resultados-chave. A ideia aqui seria além de verificar os atingimentos dos objetivos, aplicar uma pesquisa com os colaboradores para avaliar a satisfação de cada um de maneira mais qualitativa a respeito do uso do método OKR. Esta fase de fechamento do Ciclo acabou sendo prejudicada devido ao momento atual que vivemos com as questões do Covid-19. Infelizmente o início do projeto precisou ser atrasado, já que a empresa precisava tratar de assuntos mais emergências, até de sobrevivência, neste momento. Entretanto, acredito que o trabalho não sofrerá grande impacto, visto que o objetivo principal é a implementação do Ciclo OKR na empresa.

Cabe ressaltar que a aplicação do *framework* OKR na empresa não abordará a construção do planejamento estratégico da organização. Ou seja, é dado como premissa que esta questão já está consolidada e definida claramente no negócio. As cinco etapas descritas para a aplicação da pesquisa ficarão, desta forma, reduzidas a apenas quatro. Cada uma das etapas devem acontecer em uma linha de dependências, conforme a Figura 5. O ‘X’ na Figura representa a Etapa que não será aplicada neste trabalho.

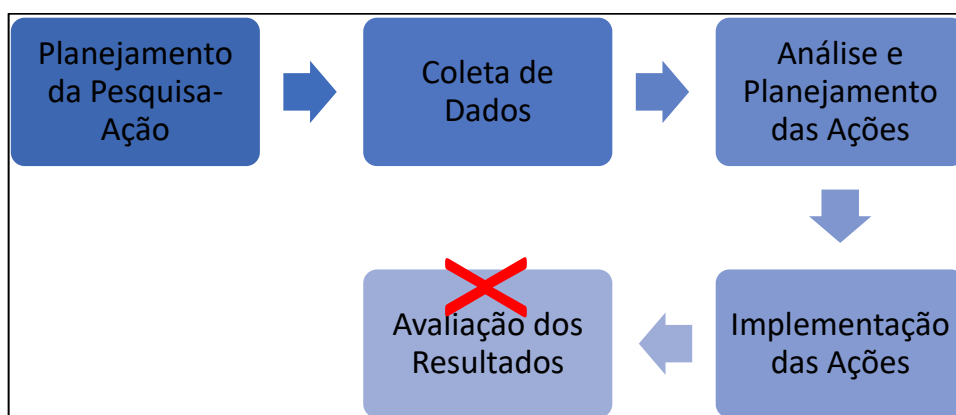


Figura 5: O Ciclo OKR

Fonte: Elaborada pelo Autor (2020)

4. RESULTADOS

A fase de planejamento da pesquisa-ação baseou-se em leituras de livros e de casos práticos da aplicação do método OKR. Este momento inicial foi realizado pelo autor do presente artigo e por mais um colaborador da empresa. Ou seja, concentrou-se em dois integrantes o estudo e planejamento de como deveria ser aplicado o método na organização. Além de buscas em artigos e diversos autores da academia, já mencionados no artigo por meio das citações, também foi feita a leitura de livros e casos práticos do horizonte empresarial, como por exemplo: o livro *Measure What Matters*, de John Doer; o livro OKRs, da Missão às Métricas, de Francisco Mello; o caso prático da empresa Zume Pizza dos Estados Unidos; o caso prático da empresa Adobe; entre outros.

Segundamente, foi discutido com o CEO da empresa quais ferramentas, com este fim de gerenciamento de metas, já foram utilizadas e quais foram as conclusões delas. Uma das mencionadas por ele foi o BSC, dizendo que ela foi muito útil para uma definição mais clara do planejamento estratégico da empresa, com grande foco na definição da visão de longo prazo. Entretanto, uma crítica feita por ele é que o BSC não era tão facilmente entendido por todos da empresa, gerando assim um processo um pouco monótono e sem grande engajamento, desta forma, sendo mais difícil de difundir na organização de uma forma orgânica. Quando os times entendem o motivo de alcançar um objetivo, a aderência ao projeto e dedicação aumentam. Sentir que faz parte de algo maior e que suas atividades refletem diretamente nos resultados da equipe e da organização como um todo, permite que cada colaborador entenda sua importância no meio (WODTKE, 2016).

O método OKR tentou ser aplicado em 2019 na empresa pelo CEO, porém não obteve sucesso claro. Isto auxilia muito a aplicação deste projeto, pois podem ser usados como base todos os ensinamentos e testes feitos no ano de 2019, para que agora nesta nova implementação do método não ocorram falhas. Os principais pontos levantados por ele que geraram o insucesso podem ser divididos em três. O primeiro é que a partir do conhecimento empírico dele, a aplicação do método não deveria ter sido feita por ele, pois acaba-se criando um clima de chefe e subordinado na hora de definição das metas. Esse ponto acaba abrindo-se para o segundo motivo de insucesso, que é a forma de desdobramento das metas que foi realizada, a *Top-Down*, contrariando uma premissa básica do OKR. E o terceiro ponto, visto pelo CEO como o principal causador da falha no uso da ferramenta, é que as metas dos colaboradores ficaram atreladas a remuneração variável, contrariando assim mais um ponto chave do método.

O terceiro ponto foi visto como o mais crucial, pois segundo os idealizadores do método, é preciso estipular objetivos extremamente ambiciosos e muitas vezes torna-se difícil encontrar objetivos de mesmo grau de dificuldade para diferentes membros da empresa, até porque, possivelmente para o CEO da empresa os objetivos acabarão sendo mais audaciosos que os de alguém que entrou recentemente na empresa. Então, ao colocar uma remuneração variável, acaba sendo arriscado conseguir ser completamente justo com todos da organização.

Por mais que a tentativa de implementar o OKR em 2019 tenha sido falha, foi possível manter algumas questões positivas que se originaram desta experiência. Uma delas foi a reunião mensal de *feedback*, em que o CEO se reúne com cada membro do time de suporte para comentar sobre as atividades desempenhadas no último mês, levantando pontos de melhoria e pontos positivos, ajudando assim, cada funcionário a melhorar seu desenvolvimento na empresa. E o outro ponto positivo, foi a questão de as metas poderem ser vistas por todos na empresa, gerando assim uma transparência entre os colaboradores.

Coletados os dados passados da empresa, foi possível analisá-los, a partir das informações disponibilizadas pelo CEO, para então realizar de fato o planejamento das ações. Com o embasamento prático das situações experimentadas pela empresa e com os conhecimentos e estudos feitos no assunto, a execução da implementação do método torna-se mais clara.

Inicialmente, foi montado uma apresentação no formato *power point* para uma explanação dos conceitos do método OKR para todos da empresa, apresentando casos práticos e esclarecendo todas as dúvidas relevantes. Como já mencionado, o método OKR tentou ser implementado no ano anterior, e, naquela ocasião, foi realizada a explicação do método. Por dois motivos, o conceito deveria ser apresentado novamente: primeiro porque metade da equipe mudou desde aquela época, e, segundo, porque como comentado, o método não entrou em vigor naquele momento, ou seja, talvez na reunião para difundir o conhecimento, já tenham ocorrido falhas substanciais de ensinamento.

Nesta nova explanação do OKR, foram trazidas informações básicas de onde se originou o método e de empresas referentes que tiveram sucesso com sua aplicação. Foi interessante também trazer exemplos de como um OKR funciona na prática, mostrando para todos da equipe que pode ser uma ferramenta de fácil aplicação, desde que haja o engajamento da equipe. Para finalizar a apresentação foi informado como seria feito o controle dos objetivos de cada um, e como seriam mantidas as reuniões de *feedback*, que englobam conversas sobre remunerações

variáveis e sobre desempenho profissional, concomitante com o OKR, sem um influenciar diretamente no outro. O plano geral apresentado à equipe é mostrado detalhadamente no Apêndice A.

Para realizar os acompanhamentos, mensalmente ocorrem reuniões com todos da empresa para analisar o andamento dos OKRs individuais. A ideia é fazer uma reunião dinâmica somente para comentar superficialmente as atividades realizadas e possíveis problemas que estão sendo enfrentados. Segundo Stoner (1992), é vantajoso o debate entre os colaboradores da empresa, pois a busca coletiva por soluções de problemas acaba aumentando sua chance de êxito. Quando as pessoas são inseridas na ocorrência de algum problema, elas o veem como seus, gerando um interesse pessoal em fazer com que dê certo.

Reuniões trimestrais devem ser feitas com o intuito um pouco diferente da mensal. A cada três meses fecha o Ciclo OKR, já mostrado na Figura 4. Nestes momentos são feitos encontros apenas do gestor com o colaborador, destrinchando todos os objetivos que haviam sido fixados para o ciclo. Para cada objetivo, são analisados todos os recursos chaves e assim verificado o grau de atingimento de cada um deles. É importante salientar que uma das técnicas do OKR é justamente estipular objetivos ambiciosos, desmembrando-os em recursos-chaves ambiciosos, que por sua vez são de grande dificuldade de atingi-los 100%. Este é o procedimento padrão do método OKR.

Nestes encontros são estruturados novos objetivos e resultados chaves para o trimestre seguinte, baseando-se sempre na meta estratégica da empresa. Podem-se ter casos que algum objetivo, que não foi bem trabalhado ou que algo a parte influenciou-o negativamente para sua correta execução, manterá-se para mais um novo ciclo, desde que seja coerente para o colaborador e para o gestor, atendendo assim a ideia chave deste alinhamento de metas ser *top down* e *bottom up*, conceitos já explicados anteriormente.

Simultaneamente com as reuniões de OKR, reuniões de *feedback* são feitas mensalmente para o gestor e o colaborador conversarem mais diretamente sobre pontos positivos e oportunidades de melhoria para o mês seguinte. Também serão discutidos questões sobre bônus salarial e perspectivas de carreira na empresa. Entretanto, estes temas não serão profundamente discutidos no artigo em questão, pois foge do tema inicial que é o desdobramento das metas da organização por meio do método OKR. É relevante comentar da existência destas reuniões de *feedback*, apenas para deixar claro que não terá relação direta o método OKR com remunerações variáveis, ou seja, esta premissa da ferramenta será respeitada.

4.1 SET/ALIGN/ACHIEVE

Como mencionado, para a fase de implementação das ações será usado O Ciclo OKR (Figura 4). Primeiramente acontece o chamado “Set”, que basicamente é o desdobramento das metas estratégicas. Neste primeiro nível, são definidos os objetivos e resultados-chave do CEO da empresa, que na realidade são inteiramente correlacionados com o planejamento estratégico da empresa. Para esta definição, foi realizado um encontro dos dois responsáveis pela implementação do método OKR na empresa junto com o CEO da organização. O CEO passou objetivos que ele acreditava que seriam os mais interessantes para o trimestre, e então os responsáveis pelo método foram sugerindo possíveis resultados-chave mensuráveis para os objetivos, ou seja, a construção destes OKRs foram feitos de forma totalmente colaborativa entre os três membros presentes na reunião; feito isso, tem-se a diretriz da organização.

Na sequência, como a empresa em que o trabalho está sendo aplicado é de pequeno porte, foram realizadas reuniões individuais do gestor com o colaborador para definir os objetivos e resultados-chave pessoais. No total foram sete reuniões, visto que no setor de suporte da empresa há o CEO e mais sete colaboradores, com cada reunião durando cerca de uma hora. Possivelmente, para empresas de maior porte, seria mais ágil a realização de encontros com pequenas equipes em vez de individuais.

Todas estas definições dos OKR individuais foram registradas diretamente no software ‘Trello’, que é uma ferramenta de colaboração que organiza projetos da empresa em forma de quadros. Por ele, é possível facilmente visualizar o que está sendo trabalhado e por quem, ou seja, relaciona-se com a ideia colaborativa que o método OKR busca. Na Figura 6, tem-se o quadro de metas estruturado do CEO da empresa.

Para o quadro em questão, foram definidos três objetivos, localizados no topo da Figura 6. Para os objetivos 1 e 2 foram definidos 3 resultados-chave, já para o terceiro objetivo, foram definidos apenas 2. Para cada resultado chave, foi planejado uma forma de controle visual para verificar o andamento. São justamente estas ferramentas de monitoramento que são definidas na fase “Align” do Ciclo OKR, ou seja, é a forma de verificar se o trabalho executado está impactando positivamente o resultado-chave, o qual, por ser mensurável, mostra se o esforço do trabalhador está alinhado com o atingimento dos objetivos traçados.

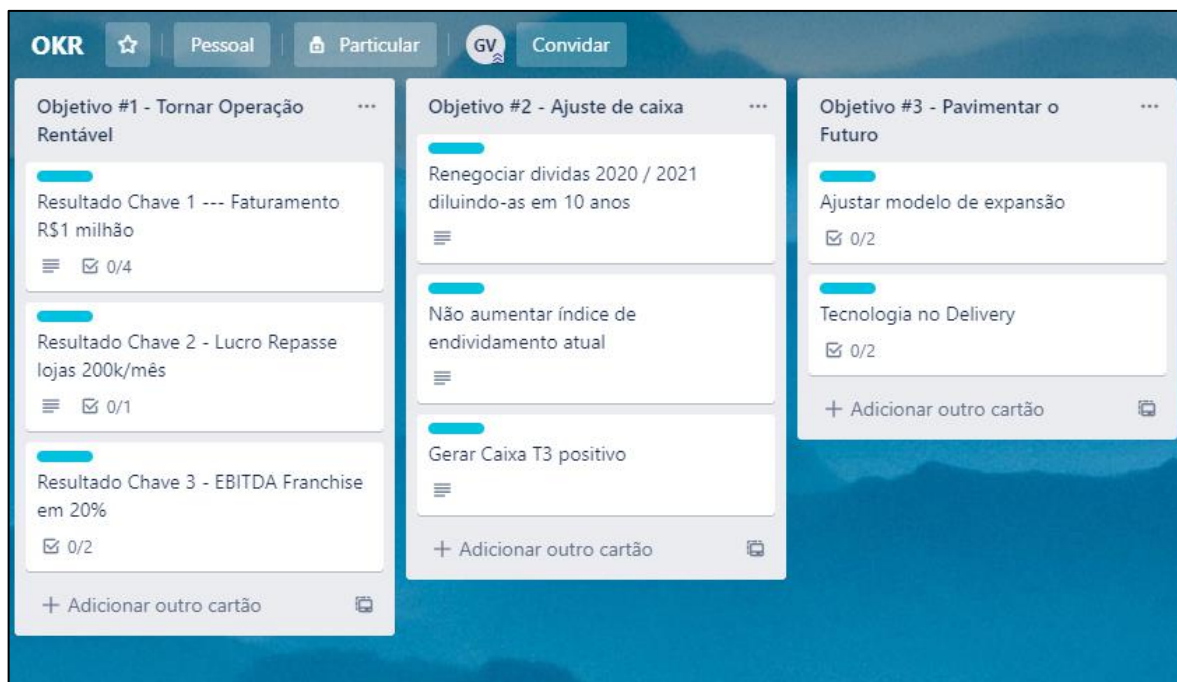


Figura 6: Quadro no Trello dos OKRs

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Para exemplificar, o resultado-chave 1 do objetivo 1, o qual fala sobre faturamento, é possível verificar seu andamento pela Figura 7.

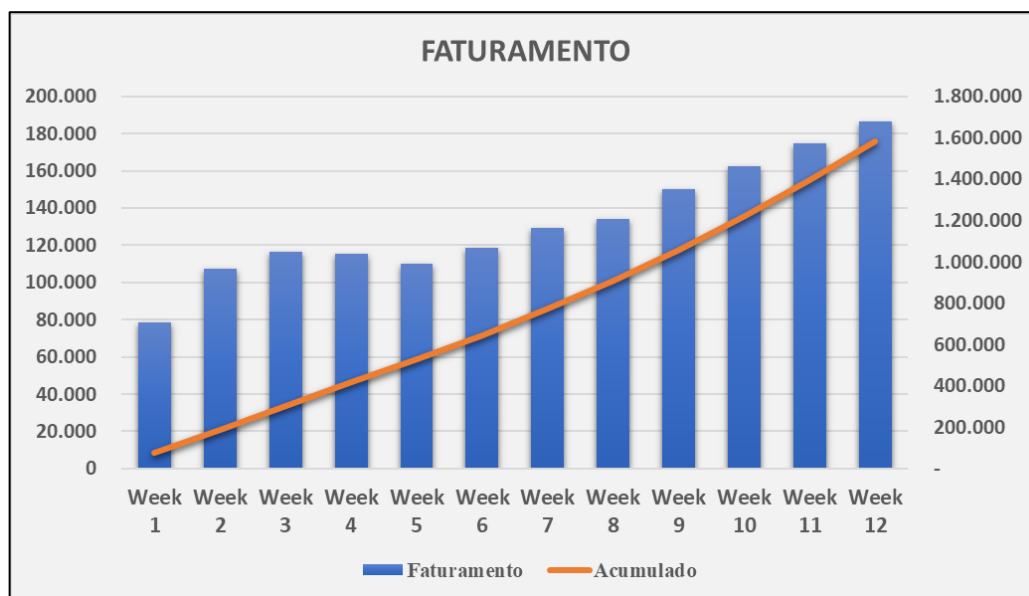


Figura 7: Faturamento semanal

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Repetindo este processo de criação dos objetivos e resultados-chave para todos os colaboradores, além das ferramentas de controle, estão finalizadas as etapas “Set” e “Align” do Ciclo OKR. Cada integrante da empresa é responsável por ir preenchendo seu OKR e ir

vendo seu percentual de atingimento, ou seja, o método OKR exige proatividade dos funcionários. Talvez este seja um dos motivos pelo qual apenas empresas mais conhecidas por apresentarem culturas organizacionais inovadoras e modernas que utilizaram o método, exemplo clássico da Google.

Encerrando o Ciclo OKR, há o chamado “*Achieve*”. Este é o momento de verificar os atingimentos dos objetivos que haviam sido fixados para o ciclo trimestral. Como já mencionado na seção anterior, para o caso prático da empresa em que o método foi aplicado, infelizmente por contratempos externos, todo o cronograma de execução do projeto que havia sido planejado foi adiado. Ou seja, ainda não fechou o primeiro ciclo trimestral para colher os resultados. Entretanto, é possível constatar que a equipe está engajada na execução das tarefas para apresentar no fim dos três meses o maior percentual possível de atingimento dos objetivos individuais traçados.

5. CONCLUSÃO

O presente artigo discutiu a problemática do desdobramento das metas estratégicas de uma empresa entre todos os colaboradores envolvidos. Isto tornou-se possível, devido à implementação de um sistema de gestão, baseado na metodologia OKR, proporcionando uma melhoria no acompanhamento dos resultados organizacionais em todos níveis de trabalho da empresa, tornando-se uma ferramenta de apoio à tomada de decisão.

Para a realização do trabalho, foi realizado uma pesquisa-ação que contemplou quatro Etapas. Na primeira fase foram realizados estudos para embasar teoricamente a solução proposta para resolver o problema abordado. Na segunda fase foram retomados os métodos de gestão já realizados na empresa, com o fim de coletar informações interessantes de serem levadas em consideração para a implementação de uma nova ferramenta de gerenciamento. Em sequência, foi realizada a fase três, que foi dedicada ao planejamento do trabalho. Neste momento foi realizado a análise da situação atual, para então construir as fases de implementação do método de forma colaborativa. Na quarta fase foi implementado o método OKR na organização, tornando-se possível a criação dos OKRs individuais de cada colaborador, com o objetivo de atender as metas estratégicas da empresa. Além disso, foram definidas as ferramentas de acompanhamento dos OKRs, utilizando-se do *software* ‘Trello’ para a centralização da informação. Já a fase cinco, é quando acontecerá a reunião final

trimestral do OKR e poderão ser discutidos os ganhos e aprendizados com o primeiro ciclo de execução do método.

A partir da aplicação do método foi possível constatar uma certa facilidade e aceitação em sua implementação, pois ele não burocratiza a forma de trabalho dos colaboradores. O único ponto já constatado pelos responsáveis por implementar a ferramenta na organização, é o fato de ser fundamental o engajamento e proatividade dos funcionários em buscar trabalhar na execução dos resultados-chave, além da necessidade de registrar as informações de controle para verificar se os esforços estão indo ao encontro dos objetivos.

Como limitação deste trabalho, pode-se mencionar o fato de que a abordagem proposta ainda não foi aplicada em sua totalidade, portanto, fica prejudicada uma correta avaliação de sua efetividade. O cronograma inicial do projeto previa 100% da análise concluída ao fim do trabalho. Entretanto, devido às emergências ocasionadas pela situação do COVID-19, a empresa, a qual o trabalho foi aplicado, precisou resolver outros assuntos antes de poder implementar o método OKR com sua necessitada atenção, calma e seriedade. Assim sendo, como trabalho futuro, acredita-se na importância de uma coleta de efetividade de duas maneiras diferentes: uma forma é verificando se os objetivos foram concluídos, que é a forma mais clara; e secundamente, aplicar um questionário com todos os colaboradores da empresa para avaliar os ganhos e benefícios notados por eles, além de analisar se houve aumento do engajamento para execução das metas a partir da ferramenta aplicada.

Por fim, acredita-se que este trabalho possa contribuir para melhorar a compreensão da questão de desdobramento de metas estratégicas de uma organização, por meio da criação de métricas e rotinas de acompanhamento. Uma sugestão para novos estudos seria implementar o método OKR com outras ferramentas de desenvolvimento profissional, pois possivelmente esta ligação ocasionaria um impacto positivo na empresa, com atingimento de objetivos e realização profissional.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 592 p.

- BEDÊ, Marco Aurélio (Coord.). *Sobrevivência das empresas no Brasil*. 3. ed. Brasília: Sebrae, 2016. 100 p. BROMAN, Goran Ingvar; ROBERT, Karl-henrik. A framework for strategic sustainable development. **Journal of Cleaner Production**. Suécia, p. 18-20. 9 nov. 2015.
- CAFFYN, S. Development of a continuous improvement self-assessment tool. **International Journal of Operations & Production Management**. Bingley, v. 19, n. 11, p. 1138-1153, 1999.
- CAMPOS, V. F. **O Verdeiro Poder**. 2. ed. Nova Lima: INDG, 2013.
- CASTRO, Felipe. **Guia do iniciante para OKR**. 2017. Disponível em: <http://felipecastro.com/resource/Guia_do_iniciante_para_OKR.pdf>. Acesso em: 28 de setembro 2019.
- CASTRO, Felipe. **OKR vs KPIs, Qual é a Diferença?**. 2019. Disponível em: <<https://felipecastro.com/pt-br/blog/okr-vs-kpis/>>. Acesso em: 20 de outubro de 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CORRÊA, H. L. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais**. 1986. Tese (Doutorado em Administração de empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CRISPIM, S. F. LUGOBONI, L. F. Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. v. 11 n.1, p.42-54, 2012.
- DRUCKER, Peter. **The Practice of Management**. Reissue. ed. Nova York: HarperCollins Publishers, 2006. 404 p.
- FARRIS, P. W. et al. **Métricas de Marketing: Mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar**. Porto Alegre: Bookman. 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010
- GLAVAN M. L. Understanding Process Performance Measurement Systems. **Business Systems Research**. v. 2, n. 2, p.1-56, 2011.
- GROVE, A. S. **High Output Management**. NewYork: Random House, 1983.

JARGON, Julie. **The Wall Street Journal**: Fast Food Aspires to ‘Fast-Casual’. 10 de outubro de 2012. Disponível em <<https://www.wsj.com/articles/SB10000872396390444657804578048651773669168>> Acesso em 10 de Outubro de 2019.

JOHNSON, H. T. Toward a new understanding of nineteenth-century cost accounting. **The Accounting Review**. Chicago, v. 56, n. 3, p.510-518, 1981.

KAPLAN, R. S. **Yesterday’s accounting undermines production**. Harvard Business Review. Cambridge, 1984.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2004, 3ª ed.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. Putting the balanced scorecard to work. **The economic impact of knowledge**, v. 27, n. 4, p. 315-324, 1998.

LAFLEY, A. G.; MARTIN, Roger L. **Jogar para vencer: Como a estratégia realmente funciona**. São Paulo: Hsm, 2018.

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

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação de uso**. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MAXIMIANO, Antonio César Amparo. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, Francisco S.H. **OKR: da missão às métricas**. São Paulo: Culture, Inc, 2016.

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. **Production**, Itajubá, v. 22, n. 1, p. 1 – 13, 2012.

MELNYK, Steven A.; STEWART, Douglas M.; SWINK, Morgan. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. **Journal of**

Operations Management. Michigan, p. 209-2017. 16 jan. 2004. Disponível em: <www.sciencedirect.com>. Acesso em: 16 Set. 2019.

MIRANDA, Luiz C.; SILVA, José D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.) **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORENO, V. e CARVALHO, L. Avaliação do potencial de aplicação do BSC Em MPES: Uma Pesquisa-Ação. In: **IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - IV SEGET**. Resende, 2007.

MULLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**. 2003. 292 f. Tese (Pós-graduação em Engenharia de Produção)- Departamento de Engenharia de Produção e Transporte, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NEELY, A. D. The performance measurement revolution: why now and what next? **Internacional Journal of Operations & Production Management**, v.19, n. 2, p.205-228, 1999.

NEELY, A. D., Mills, J. F., Gregory, M. J., Platts, K. W. Performance measurement system design—a literature review and research agenda, **International Journal of Operations and Production Management**, v. 15, n. 4, p.80-116, 1995.

NEELY, A. D.; ADAMS, C. A. **Perspectives on Performance: The Performance Prism**. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management. Working Paper, 2000.

_____. The Performance Prism in Practice. **Measuring Business Excellence**. v. 5, n. 2, p. 6-13, 2001

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

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias, práticas**. 23. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2007. 342 p.

OSTRENGA, Michael. R.; OZAN, Terrence R.; McILHATTAN, Robert D.; HARWOOD, Marcus D.. **Guia da Ernst & Young para a gestão total de custos**. Rio de Janeiro: Record, 1993.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2014. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-dobrasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 02 set. 2019

SINCLAIR, D., ZAIRI, M. Effective process management through performance measurement: Part III - An integrated model of total quality-based performance measurement. **Business Process Management Journal**, v. 1, n. 3, p. 50-65, 1995.

SOUZA, Maria H.A. **Um estudo de caso para avaliar a eficiência de OKR (Objectives and Key Results) em uma empresa júnior**. 2018. 63 f. Monografia (Graduação em Engenharia da Computação) Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

STONER, A F. et al. **Administração**. 5 ed. São Paulo: PHB, 1992.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 8 ed. São Paulo: Cortez, 1998.

WODTKE, C. **Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results**. Palo Alto: Cucina Media, 2016.

APÊNDICE A – Apresentação do OKR para os colaboradores da empresa



Metodologia OKRs

Oak's

Objectives and Key Results (OKRs): Metodologia criada na Intel por Andy Grove. Ganhou notoriedade quando a Intel criou a Operação "Crush", visando derrubar a concorrência da Motorola no mercado do Microchip no final dos anos 70.

Desde então, diversas empresas adotaram a metodologia (Google, Adobe, Zume Pizzas, Fundação Bill Gates, Airbnb, Twitter, ING, Walmart, LinkedIn, GoPro, Spotify, Contazul, Nubank).

Poucas metas, porém ousadas e objetivas gerando grandes resultados e com ciclos trimestrais. Revisão e adaptação constante, conforme o cenário da empresa.

Todos membros da empresa tem acesso aos OKRs de todos. Desde o analista até o CEO.

Ex: Google colocou com OKR da equipe do Gmail criar uma plataforma com 100MB de armazenamento (na época os concorrentes tinham 10MB). Ao fim do ciclo a equipe desenvolveu a plataforma com 1GB.

Metodologia OKRs

Oak's

Clube de futebol

Presidente do Clube

Objetivo: Gerar \$\$\$ para os sócios

Resultados chave

- Ganhar o campeonato
- Garantir ocupação dos estádios > 70%

Treinador Chefe / Técnico

Objetivo: Ganhar o campeonato

Resultados chave

- Média de 1.5 gols por partida
- Top 3 nas estatísticas de defesa
- Jogadores principais em forma

Chefe de Relações Públicas

- **Objetivo:** Garantir ocupação dos estádios > 70%

Resultados chave

- Contratar 3 jogadores "estrela"
- Conseguir 4 jogos com transmissão ao-vivo
- Ter 3 jogadores em destaque

Defesa

Objetivo: Ser a 3ª melhor defesa

Resultados chave:

- Tomar menos de 1 gol por partida

Ataque

Objetivo: Média de 1.5 gols por partida

Resultados chave:

- 25% conversão de chutes a gol

Preparador físico

Objetivo: Jogadores sempre em forma

Resultados chave:

- Nenhuma contusão

Assessor de imprensa

Objetivo: Destacar jogadores chave

Resultados chave:

- 3 aparições em matérias de domingo

Olheiros

Objetivo: Destacar jogadores "estrela"

Resultados chave:

- Visitar uma favela

Exemplo Zume Pizza:

<p>OBJETIVO</p> <p>Concluir a frota de pizza trucks no endereço Polaris, 250 (sede de Mountain View).</p>
<p>RESULTADOS-CHAVE</p> <ol style="list-style-type: none">1. Entregar 126 fornos totalmente certificados até 30/11.2. Entregar 11 racks totalmente certificados até 30/11.3. Entregar 2 veículos de entrega em formato completo e totalmente certificados até 30/11.

OKRs no Oak's:

- Ciclos Trimestrais;
- Metas alinhadas com o planejamento estratégico da empresa.
- 1 ou 2 objetivos com de 1 a 4 resultados chave;
- Assim que um OKR foi modificado ou alterado dentro do ciclo trimestral, todos da equipe devem ser notificados;
- OKRs desvinculados da Remuneração;
- Metas alinhadas com a cultura Oak's.

Conversa abordada para refletir sobre os seguinte temas:

- Revisão trimestral do desempenho considerando todos os pontos (OKRs);
- Aplicação do bônus, conforme desempenho e percepção geral do gestor, sem uma diretriz definida (ex de diretriz definida: Se cumpriu 70% ou 80% dos OKRs);
- Discussão de remunerações futuras, etc.

Onde essas informações serão registradas:

- Check-ins serão registrados de forma privada entre colaborador e gestor;
- OKRs será feito um quadro do Trello para cada departamento: Financeiro, Marketing, Operações & Expansão, Supervisão;
- Os objetivos resultados chave poderão ser mudados, conforme necessidade, desde seja informado a todo time.

Obrigado.