

BRUNO CORTINES LINARES FERNANDES

**METODOLOGIA OKR: ESTUDO DE CASO DA
UTILIZAÇÃO DO OKR NO SEBRAE MEIER**

Orientador: Prof. Doutor Jorge Manuel Vareda Gomes

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2022

BRUNO CORTINES LINARES FERNANDES

METODOLOGIA OKR: ESTUDO DE CASO DA UTILIZAÇÃO DO OKR NO SEBRAE MEIER

Dissertação defendida em provas públicas para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão de Empresas no Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 07/04/2022, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 73/2022, de 18 de março, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Professor Doutor Idalino André Rodrigues Nascimento
Magrinho

Orientador: Professor Doutor Jorge Manuel Vareda Gomes

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2022

Ideas are easy.

Execution is everything.

(John Doerr)

Agradecimentos

À Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias pela oportunidade de aprendizado e de adquirir novos conhecimentos que em muito me ajudará no meu percurso profissional.

À minha esposa, Ingrid Barreto, pelo apoio, parceria e incentivo de sempre, que mesmo quando eu não acredito ser possível, ela acredita e me faz acreditar também.

Aos meus Pais, Celso Fernandes e Marta Linares, pela educação que me deram e todo apoio conferido em toda minha vida.

À minha irmã, Carina Fernandes, por todas as trocas de informações que tivemos nesse período acadêmico.

Ao meu professor orientador, Jorge Gomes, pela orientação, conhecimento e visão, generosamente partilhados comigo para conclusão deste trabalho.

Aos demais professores do curso de gestão de empresas da Lusófona que dividiram seus conhecimentos comigo.

Aos entrevistados que dedicaram parte de seu tempo, um dos ativos mais preciosos, para responder à entrevista.

E um agradecimento especial à minha mãe que me proporcionou financeiramente esta oportunidade ímpar.

A todos, muito obrigado!

Resumo

É sabido que planejar, definir estratégias, estabelecer metas e diferenciar-se são tarefas importantes para toda empresa que deseja obter sucesso. No que concerne ao estabelecimento de metas, existem inúmeras ferramentas que podem dar suporte à empresa; porém, uma que é internacionalmente conhecida por ter proporcionado o enorme sucesso da Google, o OKR - objectives and key results, parece ainda não ter sido adotado pelas empresas portuguesas. Assim, surgem algumas perguntas, tais como: porque utilizar o OKR? Como utilizar o OKR? Como ter sucesso no uso do OKR? Desta forma, procurou-se respostas ao estudar uma empresa que já utiliza esta metodologia. Assim, realizou-se um estudo de caso com uma unidade de negócio do Sebrae. Por intermédio de uma pesquisa qualitativa, que envolveu análise documental e entrevistas, foi possível perceber que o OKR vai muito para além de uma ferramenta de estabelecimento de metas, como se pode verificar neste estudo.

Palavras-chave: OKR, Objectives and key results, Metas, Estratégia, Planeamento.

Abstract

Anyone knows that planning, having a strategy, setting goals and differentiating are important tasks to every company that seeks success. There are a lot of tools that can help the company on setting goals; although, there is one that became very well-known because helped Google to achieve success: OKR – objectives and key results. That tool is not very known by the Portuguese business. So, some questions come: why should a company use the OKR tool? How should a company use the OKR tool? How can a company get success using the OKR tool? Thus, studying a company that is already using the OKR is necessary to know the methodology better and answer those questions. So, a case study in one of Sebrae's business unity was carried out. Using a qualitative methodology with interviews and document analysis it can be seen that OKR is more than a setting goals tool, what can be checked in this paper.

Keywords: OKR. Objectives and key results. Goals. Strategy. Plan.

Lista de abreviaturas

ALI – Agentes Locais de Inovação

CFR – Conversation, Feedback e Recognition

DAS – Documento de Arrecadação do Simples nacional

DASN – Declaração Anual do Simples Nacional

EUA – Estados Unidos da America

HIV – Human Immunodeficiency Virus

KPI – Key Performance Index

MBO – Management By Objectives

MEI – Microempreendedor Individual

OKR – Objectives and Key Results

PDC – Plano de Desenvolvimento do Cliente

PEST – Política, Economia, Social e Tecnológica

SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time bound

SSE – Sebrae na Sua Empresa

SWOT – Strenght, Weakness, Opportunities, threats

Índice

Agradecimentos	4
Resumo	5
Abstract	6
Lista de abreviaturas.....	7
Índice de tabelas	11
Introdução	12
Revisão da literatura	14
1.1. Estratégia e planeamento	14
1.2. Sucesso	19
1.3. Metas	20
1.4. Management by objectives	22
1.5. OKR - Objectives and key results	23
1.5.1.Implementação do OKR.....	28
1.5.2.Benefícios do uso do OKR.....	31
Metodologia.....	33
Questões de investigação	34
Estudo de caso.....	37
4.1. Sebrae Meier	37
4.2. Definições da recolha de dados	37
4.2.1.Análise documental	37
4.2.2.Entrevistas	38
4.3. Dados recolhidos	38
4.3.1.Análise documental	39
4.3.2.Entrevistas	42
Discussões	50
Considerações finais	54
Limitações ao estudo	56
Sugestões de investigações futuras	56
Referências	57

Apêndice 01 – Tabela das questões de investigação	I
Apêndice 02 – Guião das entrevistas com os geridos	III
Apêndice 03 – Guião da entrevista com o gestor	V
Apêndice 04 – Guião da entrevista com o consultor especializado	VII
Apêndice 05 – Entrevista com Solange Camargo	VIV
Apêndice 06 – Entrevista com Naira Cansação	XI
Apêndice 07 – Entrevista com Glaucia Rocha	13
Apêndice 08 – Entrevista com Fabio Flor	15
Apêndice 09 – Entrevista com Leandro Marinho.....	17
Apêndice 10 – Entrevista com Zoroastro Esteves.....	19
Apêndice 11 – Cruzamento das respostas dos geridos	21

Anexo 1 – OKR da unidade de negócios Sebrae Meier.....	23
Anexo 2 – OKR da equipa1 do Sebrae Meier	25
Anexo 3 – OKR da equipa 2 do Sebrae Meier	27
Anexo 4 – OKR da equipa 3 do Sebrae Meier	29
Anexo 5 – Exemplo 1 de template do OKR.....	31
Anexo 6 – Exemplo 2 de template do OKR.....	32
Anexo 7 – Exemplo 3 de template do OKR.....	33
Anexo 8 – Exemplo 4 de template do OKR.....	34
Anexo 9 – Exemplo 5 de template do OKR.....	35
Anexo 10 – Exemplo 6 de template do OKR.....	36

Índice de tabelas

Tabela 1 – Definição de estratégia	14
Tabela 2 – Definição de estratégia competitiva.....	15
Tabela 3 – Funções principais que descrevem uma estratégia competitiva.....	15
Tabela 4 – Cinco tipos de estratégia.....	16
Tabela 5 – Dez escolas de pensamento estratégico.....	17
Tabela 6 – Meta × KPI × alvo.....	21
Tabela 7 – MBO vs. OKR.....	22
Tabela 8 – Características dos objetivos e resultados chaves.....	24
Tabela 9 – Definição de OKR com a explicação.....	25
Tabela 10 – Objetivos × resultados chaves × plano de ação.....	27
Tabela 11 - Passo a passo para implementação do OKR	28
Tabela 12 - Passo a passo para implementação do OKR 2	29
Tabela 13 – “Superpoderes” do OKR.....	31
Tabela 14 – Pessoas entrevistadas com a indicação da função e unidade de negócio.....	42

Introdução

O mundo atual, globalizado, proporciona inúmeros benefícios às organizações, nomeadamente: facilidade de aquisição de produtos, outrora limitados a certa camada social da população e comunicação instantânea e barata (Alves, 2000), bem como a redução das desigualdades e da miséria (Almeida, 2004)¹. Estes benefícios são em parte causados por empresas que revolucionaram o mercado global, como a Google, cuja sua missão é de estruturação da informação e torná-la universalmente útil e acessível (Doerr, 2018).

Por outro lado, este fenómeno também traz dificuldades. No que respeita às empresas, atualmente, existir não é mais suficiente para obter sucesso. Um negócio que há alguns anos somente precisava ter suas portas abertas, hoje precisa investir tempo e dinheiro em marketing, em gestão financeira, em inovação, em conhecer o consumidor e, principalmente, ter estratégias bem definidas para obter sucesso e bons resultados (Oliveira L. d., 2004).

Neste contexto, existem diversas ferramentas de apoio e definição da estratégia, metas e objetivos. São bons exemplos de ferramentas estratégicas: Plano de negócios, matriz SWOT (Fernandes, 2012), modelo de negócios CANVAS (Melo, Caselli, Campelo Filho, & Ferreira, 2017), análise das cinco forças de Porter (Kotler & Keller, 2013), matriz BCG (Coelho, Souza, Fajan, & Nabarro, 2018), Balanced Scorecard (Silva & Dias, 2011) e OKR - Objectives and Key Results (Santana, 2019).

Levando-se em consideração a quantidade de ferramentas disponíveis, diversos estudos foram conduzidos para avaliar quais das ferramentas de estratégia são as mais utilizadas. Como já era de esperar, as respostas mencionaram inúmeras ferramentas. De notar que nestes estudos, nenhuma empresa citou a ferramenta OKR.

Apesar de se ter demonstrado eficaz como ferramenta estratégica em grandes empresas como a Intel, Google, LinkedIn, Oracle (Zhou & He, 2018), Spotify, Twitter e Airbnb (Castro, 2020), e também em pequenas empresas ao redor do globo (Niven & Lamorte, 2016), a ferramenta OKR, continua sem expressão em Portugal.

¹ Paulo Almeida chegou a essa conclusão ao analisar o estudo “The disturbing ‘rise’ of global income inequality”, realizado por Xavier Sala-i-Martin, professor da Universidade de Columbia (Nova York)

Este fato deixa clara a importância de se perceber melhor como funciona, quais as dificuldades e deficiências na utilização, como fazer a implementação e os benefícios da sua utilização. Três questões centrais são necessárias colocar:

- (1) Quais são os motivos para a utilização da ferramenta OKR?
- (2) Como implementá-la numa empresa?
- (3) Qual a expectativa de sucesso com a respetiva utilização?

O objetivo deste trabalho será de responder a estas questões, com recurso a um estudo de caso realizado no Sebrae Meier. O Sebrae Meier é uma unidade de negócios da empresa Sebrae, empresa privada, brasileira, de referência em consultoria de gestão para pequenas empresas.

O estudo utiliza uma abordagem qualitativa descritiva, recorrendo-se à análise documental da empresa e a entrevistas a quatro colaboradores e com o gestor da unidade em questão, bem como entrevista com o consultor especializado em OKR que deu suporte na implementação na unidade.

O estudo está dividido em cinco partes. A primeira etapa será de revisão da literatura sobre quatro temas fundamentais para o bom desenvolvimento do trabalho: Estratégia e planeamento, metas, MBO (Management by Objectives) e OKR. Em seguida, serão apresentadas as questões principais e secundárias, que são o alvo deste estudo. A terceira parte do trabalho será a definição da metodologia a utilizar. Posteriormente, a análise de dados recorrente do processo de recolha. Por fim, na quinta parte ocorrerá a discussão e serão feitas as considerações finais sobre o trabalho.

Revisão da literatura

Para uma boa compreensão do tema, será necessário fazer o enquadramento teórico dos temas estratégia e planeamento, metas, MBO e OKR.

Estratégia e planeamento

Estratégia e planeamento fazem parte do cotidiano de todos, sejam pessoas, organizações, governos, ou outros. Com as empresas não é diferente. As empresas precisam de definir estratégias a fim de traçar um rumo para conseguir o sucesso no mercado em que irá atuar, afinal, sem um planeamento estratégico adequado, será difícil sobreviver no atual mundo globalizado (Porter, 1986).

Ao significado estratégia são dadas diferentes interpretações (Tabela 1).

Tabela 1 – Definição de estratégia

Autor	Definição de estratégia
Drucker (1994)	A estratégia se trata de uma perspectiva, é a forma que a empresa responde explicitamente ou implicitamente perguntas como: o que é? Qual a missão? O que quer ser? Quais os objetivos?
Chandler (1962)	A estratégia é o que serve para ajudar a definir os objetivos de longo prazo e a traçar o plano de ação.
Ansoff (1990)	A estratégia é o que conecta o passado ao presente.
Porter (1986)	A estratégia é a ferramenta que permite a empresa obter uma vantagem competitiva. Conhecendo a cadeia de valor, pode-se atingir um bom posicionamento.
Mintzberg (1987)	A definição de estratégia é apresentada pela aplicação dos cinco Ps: plan (planejar), ploy (estratagema), pattern (padrão), positioning (se posicionar), perspective (perspectiva).
Quinn (1980)	A estratégia é um plano que indica as principais ações, objetivos e políticas da empresa.
Andrews (1971)	A estratégia é um padrão de definições que indicam os objetivos, políticas e planos, além de determinar o segmento e tipo de organização econômica.
Mintzberg, et al., (1999)	A estratégia é um padrão que se mantém constante através do tempo.

Outro conceito relevante é o de estratégia competitiva, e também este suscita diferentes interpretações (Tabela 2).

Tabela 2 – Definição de estratégia competitiva

Autor	Definição
Porter (1986)	Estratégia competitiva é um grupo de atitudes ofensivas ou defensivas tomadas para se defender em uma posição definida em uma indústria ou grupo estratégico
Ohmae (1985)	Estratégia competitiva é o conjunto de ações e planos definidos pela empresa para ampliar ou manter suas vantagens competitivas em face aos concorrentes
Ansoff (1990)	Estratégia competitiva indica o foco específico que a empresa dará para ter sucesso em cada uma das suas áreas negócio.

Para Ohmae (1985), se não há concorrentes não há a necessidade de a empresa definir uma estratégia. O que nos faz concluir que num mercado de monopólio, não é necessário a definição de estratégias competitivas. Por outro lado, noutro cenário, o mesmo autor destaca que a estratégia é boa quando permite a empresa perceber as necessidades dos clientes a fim de criar valor para eles (Ohmae, (1985).

São três as funções principais que podem descrever uma estratégia competitiva: impulso de crescimento, diferenciação de mercado e diferenciação de produto (Ansoff, 1990) (Tabela 3).

Tabela 3 – Funções principais que descrevem uma estratégia competitiva (Ansoff, 1990)

Função	Descrição da função
Impulso de crescimento	É a definição das atividades que serão desempenhadas pela empresa para garantir seu crescimento
Diferenciação de mercado	É a definição do modo que a empresa irá se diferenciar dos concorrentes, aos olhos dos clientes, no mercado em que atua.
Diferenciação de produto	É a definição do modo em que a empresa diferenciará seus produtos e/ou serviços dos produtos e/ou serviços dos seus concorrentes

Segundo Porter (1986), a base do desenvolvimento de uma estratégia competitiva é a relação entre a empresa e o ambiente interno e externo. Para o autor, existem três tipos possíveis de estratégia: custo, diferenciação e foco (Porter, 1986).

Para Kotler (1997), pode-se classificar as estratégias competitivas em dois tipos: estratégias de ataque e estratégias de defesa.

Já Mintzberg (1987), divide as estratégias em cinco grupos: posicionamento, definição das características, desenvolvimento, extensão e redefinição (Tabela 4).

Tabela 4 – Cinco tipos de estratégia (Mintzberg (1987))

Tipo	Explicação
Posicionamento	A definição de qual (ou quais) segmento e em que parte da cadeia de valor irá atuar
Definição das características	Estratégias de diferenciação
Desenvolvimento	A definição de se irá atuar em algum mercado já existe ou desenvolver um novo mercado
Extensão	A integração de cadeias de valor
Redefinição	A estratégia de redefinir o negócio

O renomado académico, Henry Mintzberg (1994), num de seus livros, questiona se a estratégia é simplesmente um processo de planeamento, bem como, indica que o insucesso das estratégias se dá por haver uma separação entre aqueles que a planeiam e aqueles que a implementam.

Apesar de muitos não darem o devido valor ao planeamento estratégico, ele tem importância por se tratar de um procedimento complexo e mobilizador de todos os quadrantes da sociedade-(Guerreiro, Silva, Cá, & Ferrinho, 2017)- (Guerreiro et al., 2017)

Rocha (2020), define a estratégia empresarial como a otimização da relação entre recursos disponíveis em face aos desafios do mercado. Já Mações (2017), define que o processo de gestão estratégica ocorre em cinco passos, como se pode ver abaixo:

1. Diagnóstico da situação atual. Análise da missão e definição dos objetivos e estratégias da organização.
2. Análise estratégica. Análise do meio envolvente,
3. Formulação da estratégia. Desenvolvimento e análise das possíveis estratégias.
4. Implementação da estratégia. Adequação da empresa à estratégia escolhida
5. Avaliação e controlo dos resultados.

O modelo de planeamento estratégico de McFarland (2008) permite às empresas definir estratégias de forma a fazer escolhas mais eficazes. Apesar de o planeamento ser fundamentalmente um processo conservador (Mintzberg, 1994). Mações (2017) afirma que o planeamento pode ocorrer em três planos: operacional, tático e estratégico.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999) a maioria dos modelos de planeamento estratégico debruçam-se sobre a mesma ideia básica: utilizar a matriz SWOT, e dividi-la em

etapas ordenadas e delineadas com *checklists* e técnicas pré-definidas e focar na definição dos objetivos, orçamento e plano de ação.

Nesta linha, Fernandes (2012) refere que o uso da matriz SWOT é importante, pois há a necessidade de elaborar uma estratégia adequada para cada negócio, e para isso, requer-se conhecimento dos ambientes internos e externos da organização.

A matriz SWOT representa o acrónimo das palavras em inglês: *strengths*, *weakness*, *opportunities* e *threats*, o que representa em português: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. As oportunidades e ameaças representam a análise do ambiente externo e as forças e as fraquezas representam a análise do ambiente interno do negócio

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999) dividem as diferentes formas em que ocorre o processo da formação da estratégia de acordo com dez escolas de pensamento diferentes (Tabela 5).

Tabela 5 – Dez escolas de pensamento estratégico (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999))

Escola	Característica	Subgrupo
The Design School (escola do design)	A formação da estratégia atua como um processo de concepção	Grupo das escolas prescritivas – maior preocupação em como as estratégias DEVEM ser elaboradas, do que em como eles FORAM DE FATO elaboradas
The Planning School (escola do planeamento)	A formação da estratégia é um processo formal	
The Positioning School (escola do posicionamento)	A formação da estratégia funciona como processo analítico	
The Entrepreneurial School (escola do empreendedorismo)	A formação da estratégia é um processo visionário	Escolas focadas em definir como as estratégias de fato foram elaboradas
The Cognitive School: (escola da cognição)	A formação da estratégia é um processo mental	
The Learning School: (escola do aprendizado)	A formação da estratégia é um processo emergente	
The Power School (escola do poder)	A formação da estratégia é parte do processo de negociação	
The Cultural School (escola da cultura)	A formação da estratégia é um processo coleção	
The Environmental School: (escola do ambiente)	A formação da estratégia é um processo reativo	

The Configuration School: (escola da configuração)	A formação da estratégia é um processo de transformação	Escola integrativa – une varios elementos com foco na mudança estratégica
---	---	---

Mintzberg (1994) reforça que apesar dos vocábulos planeamento e flexível serem aparentemente palavras antónimas, ocasionalmente é utilizado por pesquisadores e encontrado na literatura o termo planeamento flexível. Nesta linha, desenvolveu-se a ferramenta OKR, que será estudada e abordada nos capítulos seguintes.

Num contexto mais moderno, Fialho (2021), comparou decisões estratégicas com a teoria da complexidade², e concluiu que no estudo de caso realizado, o processo de decisão levou em consideração os princípios da complexidade e as decisões estratégicas foram mais acertivas para a empresa.

No estudo de Girod e Whittington (2016), em que analisaram as adaptações que as empresas fazem de acordo com a estratégia, perceberam que uma empresa deve mudar ou adaptar sua estratégia de acordo com as mudanças no ambiente. Neste contexto, Rodrigues e Camacho (2021) puderam concluir que as empresas precisam de adaptar estrategicamente em resposta às mudanças provocadas pelas contingências exteriores à organização.

Na mesma linha de pensamento, Marcelino, Rezende e Miyaji (2020) referem que havendo uma mudança relevante no macro ambiente, será necessário que a empresa realize mudanças, sejam elas na estratégia, no planeamento, ou até no modelo de negócios.

Nobre (2016) realizou um estudo para avaliar quais ferramentas de estratégia são as mais utilizadas por 78 empresas portuguesas, de diversas dimensões e indústrias. Como já era de esperar, as respostas mencionaram inúmeras (doze) ferramentas diferentes e a mais citada foi a análise SWOT.

Albana et al. (2017) promoveram um estudo em que englobou uma revisão da literatura de estudos empíricos entre os anos de 1990 a 2015 que tiveram foco nas ferramentas e técnicas estratégicas, o resultado apontou que as dez ferramentas mais utilizadas são: análise SWOT, realização de benchmarking, análise PEST, análise de cenários, definição de missão e visão,

² Para Ponchirolli (2007) a teoria da complexidade se trata de sistemas constituídos por uma grande quantidade de agentes e esses agentes produzem estratégias adaptativas de sobrevivência. Os conceitos principais da Teoria da Complexidade podem ser divididos em duas categorias: auto-organização e Evolução (Garcia, 2001).

análise das cinco forças de Porter, análise financeira, avaliação dos fatores chave de sucesso, análise de custo-benefício e avaliação da satisfação dos clientes.

Frost (2003) analisou o uso de ferramentas de planeamento estratégico em pequenas e médias empresas na Malásia, Singapura, Hong Kong e Austrália e concluiu que estes países usavam poucas ferramentas estratégicas diferentes. Entre as espostas, destacam-se as análises SWOT e PEST.

Em outra investigação, realizada no Reino Unido, Gunn e Williams (2007) puderam observar que existe a predominância de três ferramentas estratégicas (50% das respostas): análise SWOT, avaliação comparativa e análise crítica dos fatores de sucesso.

Na Jordânia, foi promovido um estudo sobre o uso de ferramentas e técnicas de planeamento estratégico. Aldehayyat e Anchor (2008) puderam concluir que entre as ferramentas mais utilizadas estão: a análise financeira, a análise PEST, a avaliação das cinco forças de Porter e a análise de fatores críticos de sucesso. Pode-se também perceber que o tamanho da empresa tem influência na escolha de qual ferramenta utilizar (Aldehayyat & Anchor, 2008).

Oliveira (2008) fez um levantamento e encontrou oitenta diferentes ferramentas de gestão estratégica e mesmo assim o OKR não esteve presente na lista. As ferramentas mais populares entre as empresas avaliadas no estudo de Oliveira (2008) são: análise SWOT, análise de cenários e o brainstorming Oliveira (2008).

Rodrigues (2019) realizou um estudo entre as empresas de Coimbra em que foi verificado que existem vinte e duas diferentes ferramentas de estratégia utilizadas pelas empresas e entre elas, não foi citada o OKR

Sucesso

O termo sucesso pode ser abordado por diversas perspectivas. Tzu (2011) determina como fundamentais para se atingir o sucesso, dois aspetos: a preparação e a oportunidade. Já Bar-Yam (2004), aponta que para se atingir o sucesso num ambiente complexo se faz necessário encontrar soluções mais ajustadas dentre todas as disponíveis.

Para Tavares (2021), para qualquer organização obter sucesso, precisa ter uma estratégia de negócio bem fundamentada e devidamente estruturada.

Para Anthony e Govindarajan (2007) o sucesso de uma empresa não depende apenas de variáveis financeiras, então está relacionado com o desempenho em indicadores financeiros e não financeiros, que representem os fatores críticos de sucesso da empresa.

Apesar de normalmente não estarem incluídos nas demonstrações financeiras, para Jordan et al. (2011), um dos instrumentos de controlo de gestão, os fatores críticos de sucesso são: qualidade, eficiência de processos e inovação. Jordan et al. (2011) reforçam que a informação necessária deve obedecer os prazos determinados pois a ação ou a resposta ao mercado, dentro do prazo, são imprescindíveis para o sucesso empresarial.

Kaplan e Norton (1996) indicaram três ativos intangíveis que consideram a base do sucesso empresarial: capital humano: conhecimento e habilidades dos colaboradores; capital informação: informações que a empresa dispõe; e capital organizacional: cultura e tipos de liderança.

Já o sucesso dos instrumentos de controlo de gestão, está vinculado à negociação e ao envolvimento das diferentes camadas hierárquicas da estrutura organizacional, bem como ao alinhamento e comprometimento de todos os gestores e colaboradores (Fernando, 2015). Complementam Jordan et al. (2015) que um sistema de controlo adequado dá suporte à empresa a ter sucesso.

Para Trindade (2020), o controlo de gestão conseguirá alcançar o sucesso desejado quando o gestor de topo deve desenvolver atividades e instrumentos para garantir a coerência com os objetivos da organização. Bem como afirma Merchant e Stede (2017), que ter um bom controlo de gestão, promove uma elevada probabilidade de sucesso da empresa. Para Russo (2015) existem quatro fatores críticos de sucesso no tocante aos processos internos: organização, racionalização, qualidade e eficiência e eficácia.

No tocante ao sucesso económico, Pimentel e Lima (2011) indicam que ele é apurado pela quantificação do resultado operacional resultante de um investimento, deduzido dos custos decorrentes desse mesmo investimento.

Metas

No momento da definição da estratégia e da elaboração do planeamento da empresa surge outra questão fundamental: traçar as metas. As metas são necessárias para atingir elevados desempenhos no ambiente de trabalho (Doerr, 2018).

Laszlo Bock, ex-vice-presidente de operações da Google no seu livro “Work Rules” abordou o tema. Para Bock (2015) existe um consenso entre investigadores de que a definição de metas tem impactos positivos na melhoria do desempenho de uma empresa.

O termo metas é muito confundido com outros termos. A fim de definir e diferenciar metas, KPIs e alvos, a Weekdone (2020) desenvolveu seguinte tabela (Tabela 6):

Tabela 6 – Meta × KPI × Alvo (Weekdone, 2020).

Termo	Significado
Meta	Indica a direção que a empresa deseja seguir
KPI	Acompanha o desempenho da empresa
Alvo	Indica o nível de desempenho que a empresa deseja atingir

Alem de definir as metas, é importante o acompanhamento e alcance das mesmas. Wodtke (2016) indica cinco razões que fazem com que uma meta não seja atingida:

1. as metas não foram priorizadas,
2. as metas não foram comunicadas compreensivamente,
3. não havia um plano para se atingir as metas,
4. não foi dedicado tempo suficiente ao que era importante, e
5. houve desistência ao invés de interação.

É evidente que estabelecer metas é benéfico, Porém, existem pontos negativos em pôr em prática esta ação. As metas podem causar nas organizações problemas sistemáticos se ocorrer: comportamento não ético ou desmotivado dos colaboradores, desalinhamento no foco ou na cooperação entre equipas ou se a empresa definir metas com altos riscos (Ordóñez, Schweitzer, Galinsky, & Bazerman, 2009). (Ordóñez et al., 2009)

Locke e Latham (1991) indicaram que as metas mais difíceis são mais efetivas para aumentar o desempenho do que as metas mais fáceis, e ainda, as metas difíceis e específicas são capazes de gerar resultados de maior nível do que as metas vagas.

Definir uma meta que esteja alinhada com a estratégia da empresa é difícil e leva tempo, mas na Google, por utilizarem uma abordagem baseada no mercado e pelo fato do uso da

ferramenta OKR, onde todos da empresa conhecem os principais objetivos e resultados chave³, trabalhar as metas é torna-se mais simples (Bock, 2015).

Management by objectives

MBO é o acrónimo de management by objectives, que em tradução livre significa gestão por objetivos, e pode ser definida como um sistema de gestão que visa relacionar as metas organizacionais com o desempenho e o desenvolvimento individual, principalmente, por meio do envolvimento de todos (Drucker, 1954). Segundo Doerr (2018), o conceito de MBO foi concebido por Drucker (1954) ao pensar num ideal de gestão que era direcionado por resultados e ao mesmo tempo humanista; a empresa deveria ser construída com base na confiança e no respeito pelo trabalhador, e não somente focada no lucro.

Na sua teoria, o método MBO daria aos indivíduos poder e responsabilidade da mesma forma que direcionaria a equipa para empregar esforços e trabalhar em conjunto, de forma harmonizada e com objetivo do bem comum (Doerr, 2018).

É responsabilidade de qualquer gestor expor os objetivos para os geridos, objetivos esses que vão indicar qual o desempenho que a unidade ou empresa vai precisar de alcançar (Drucker, 2010).

Além de estarem claras para cada unidade, as metas, é importante também evidenciar a contribuição que cada unidade de negócio tem na obtenção dos objetivos das outras unidades, assim, qualquer objetivo de uma unidade deve ser derivado dos objetivos chave do negócio (Drucker, 2010).

Na prática, o MBO raramente é efetivo na sua proposta de fomentar cooperação entre equipas e inovação individual, tornando-se alvo de duras críticas, dando espaço ao aparecimento de outras metodologia, nomeadamente, do OKR (Niven & Lamorte, 2016). Doerr (2021) destaca as diferenças entre os dois conceitos (Tabela 7)

Tabela 7 – MBO vs. OKR (Doerr, 2018)

MBO	OKR
Foca no o quê?	Foca no o quê e no como?
Periodicidade do acompanhamento anual	Periodicidade do acompanhamento trimestral ou mensal
Informação privada e isolada	Informação pública e transparente

³ Objetivos e resultados chaves são a base do OKR, que será estudado nos próximos capítulos

<i>Top-Down</i> ⁴	<i>Bottom-up or Sideways</i> ⁴
Vinculado à compensação	Desvinculado à compensação
Averso ao risco	Agressivo e inspiracional

Diante das características e do potencial da ferramenta, o MBO tornou-se a base de conhecimento para Andrew Grove⁵, que alguns anos depois aperfeiçou e desenvolveu o OKR que será estudado em detalhe no próximo capítulo.

OKR - Objectives and key results

O termo OKR representa o acrónimo de objectives and key results, expressão em inglês que se pode traduzir para objetivos e resultados chaves. Nesta seção da revisão da literatura, falaremos em detalhe desta ferramenta.

História do OKR

O conceito de OKR teve sua origem na Intel e espalhou-se rapidamente a outras empresas do Silicon Valley, entre elas a Google, que iniciou a sua utilização em 1999, e que viria a proporcionar à empresa um crescimento notável, tendo passado de 40 funcionários para mais de 60 mil (Castro, 2020). Para facilitar a compreensão histórica da metodologia OKR, segue abaixo a cronologia.

Década de 70: Intel 1.0 – Andrew Grove desenvolveu e implementou o OKR

Andy Grove, como era popularmente conhecido, reinventou gestão tornando-a algo mais simplificado ao definir duas questões principais: aonde quero chegar e como irei controlar para chegar lá (Weekdone, 2020).

1974/1975: Intel 2.0 – Jonh Doer começa a trabalhar na Intel e toma contato com o OKR

1999: Google – O OKR é aperfeiçoado e apresentado aos “Googlers”

Doer torna-se consultor da Google, trazendo consigo da Intel todo o conhecimento da ferramenta OKR. Apresenta o OKR aos fundadores da Google que o adotam quase de imediato.

⁴ No método *top down* de definição de metas, ou seja, de cima para baixo, a alta gestão define as metas para que as áreas e equipas operacionais cumpram, sem influência delas nas definições. Enquanto que no método *bottom up*, ou seja, de baixo para cima, as metas são definidas de forma democrática; o nível operacional define e o nível executivo valida (Gadomski, Balducelli, Bologna, & DiCostanzo, 1998).

⁵ Andrew Groove, um dos primeiros funcionários da Intel, foi presidente da empresa na década de oitenta, foi considerado a pessoa do ano de 1997 segundo a revista Time (Wikipédia, 2021).

Segundo o que Larry Page, cofundador da Google, escreveu no prefácio do livro *Measure what matters* (2018), em 1999, John Doerr apresenta o OKR numa palestra e fala das suas experiências na Intel, indicando como deveria ser gerida a empresa com base no OKR, como esse processo tinha obtido grande sucesso na Intel.

Na Google, o OKR obteve ainda mais êxito do que na Intel, pois a organização comandada por Andy Grove exigia de todos grande rigor, comprometimento, raciocínio claro e comunicação intencional (Doerr, 2018).

2013: Do Silicon Valley para o mundo

Em 2013, Rick Klau, um dos sócios da Google lançou um video voltado para os acionistas onde explica o OKR. Foi assim que o modelo e movimento “OKR” ganhou enormes proporções. Hoje, o video⁶ tem mais de um milhão de visualizações.

Para perceber o OKR

O OKR é um sistema, ferramenta ou metodologia de definição de metas. Trata-se de uma forma simples de criar envolvimento de todos os colaboradores da empresa para perseguir metas ambiciosas e mensuráveis (Castro, 2020).

Para Doerr (2018), O OKR é um protocolo de definições de metas para empresas, equipas, e até, indivíduos. Porém, o OKR não pode substituir outros fundamentos como liderança, bom senso ou cultura criativa da empresa, mas aliados a eles, o OKR pode conduzir o utilizador para o topo (Doerr, 2018).

Doerr indica que o *objective* é exatamente “O QUE” se quer atingir, e os *key results* é como os objetivos serão atingidos (Tabela 8).

Tabela 8 – Características dos objetivos e resultados chaves (Doerr, 2018)

OKR	Características
Objectives (objetivos)	Significante; Concreto Orientado para a ação Inspirador
Key results (resultados chaves)	Específicos Com prazo para conclusão Agressivo Realista Mensuráveis e verificável

⁶ Link para aceder o vídeo <https://www.youtube.com/watch?v=mJB83EZtAjc>

Complementa Doer (2018) que no final do período estipulado, que normalmente é de um trimestre, um resultado chave é atingido ou não, não existe um meio termo. Já os objetivos, podem ser estendidos para maiores períodos, mas uma coisa é certa, se os resultados chaves forem atingidos, os objetivos também foram atingidos, pois caso isto não tenha ocorrido, o OKR não foi bem definido.

São diversos os motivos pelos quais o OKR é uma ferramenta eficaz de planeamento. Um deles é o fato do OKR não utilizar o método *top down* de decisão. No OKR, a definição das metas é bidirecional, ou seja, os colaboradores de uma área propõem as metas para os gestores de área aprovar, bem como as áreas propõe as metas para a alta gestão aprovar.

Outro motivo é o fato de que as metas são sempre ambiciosas. Se as equipas estão sempre a atingir as metas, isso indica que as metas estão fáceis demais. Ou seja, na metodologia OKR, as metas devem ser definidas para serem arrojadas.

Outra razão para o sucesso da ferramenta OKR é o fato das metas constantes ficarem desassociadas de prémios. Se as metas do OKR estão associadas a prémios ou promoções, é mais difícil ter metas ambiciosas.

O OKR pode ser visto como uma metodologia de estrutura de pensamento crítico e de definição e alinhamento de metas que servem para assegurar que os colaboradores da empresa vão trabalhar de forma colaborativa em metas realmente relevantes para a empresa (Weekdone, 2020).

De forma semelhante, Niven e Lamorte (2016) defendem que o OKR é uma estrutura de pensamento crítico e disciplina contínua que vislumbra proporcionar aos funcionários a possibilidade de trabalhar juntos, unindo esforços para impulsionar a empresa (Tabela 9).

Tabela 9 – Definição de OKR com a explicação

Parte da definição	Explicação
Estrutura de pensamento crítico	O Objetivo principal é acelerar performance, então é importante ir além do esperado.
Disciplina contínua	O OKR trata-se de um comprometimento de tempo e esforço
Garantir que os funcionários trabalhem juntos	O OKR deve ser organizado e utilizado para maximizar a colaboração e alinhamento
Focar esforços	O OKR não deve ser tratado como uma lista de tarefas

Contribuições mensuráveis	Como os resultados chaves são mensuráveis, as contribuições das equipas também devem ser.
Impulsionar a empresa	Como o foco é o atingimento das metas, se elas forem bem definidas, naturalmente a empresa irá crescer ao atingí-las.

Os objetivos devem descrever qualitativamente as metas que a empresa deseja alcançar. Precisam ser curtos, relevantes, diretos, inspiradores, motivadores, desafiadores para gerar envolvimento. Já os resultados chaves, são as métricas que serão utilizadas para mensurar o progresso e atingimento dos objetivos. Por isso, os resultados chaves precisam ser específicas, mensuráveis, relevantes, atingíveis. Para reforçar esta questão, Marissa Mayer, ex-vice-presidente da Google afirmou “*If it does not have a number, it is not a Key Result*”. Em livre tradução, “se não tem um número, não é um resultado chave” (Asselineau, Grolleau, & Mzoughi, 2021).

Para Corvisio (2020), o OKR é uma estrutura que serve para ajudar empresas a empenharem-se em atingir os objetivos empresariais. O OKR, divide-se em objetivos, que podem ser os objetivos gerais de uma empresa, equipa ou pessoa, e em resultados chaves, que devem ser SMART⁷ e são a mensuração do sucesso dos objetivos (Corvisio, 2020). Corvisio (2020) reforça ainda que o OKR promove a definição de objetivos amplos para o futuro, que são monitorizados com métricas, que são os resultados chaves.

Segundo Wodtke (2016), o OKR é um sistema que serve para promover um crescimento rápido numa empresa, que foi usado por empresas como Google, Zynga, LinkedIn e General Assembly. O “O”, de objetivo, indica o que deseja fazer e o “KR”, os resultados chave, indicam como saber se atingiu o objetivo, sendo que eles podem ser trimestrais ou anuais (Wodtke, 2016). Conforme Corvisio (2020), a estrutura do OKR possui seis partes: missão da empresa, os valores da empresa, OKRs da empresa de longo prazo, OKRs da empresa de curto prazo, OKRs de curto prazo das equipas e OKRs individuais de curto prazo.

Na metodologia OKR, os objetivos são uma frase que deve ser qualitativa e inspirativa, ter um prazo atingível por uma equipa independentemente das outras (Wodtke, 2016). Já os

⁷ O termo SMART é o acrónimo de *Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time bound*, que em livre tradução significa específico, mensurável, atingível, relevante e temporal. Ou seja, uma meta para ser adequada deve ter essas cinco características (Doran, 1981).

resultados chaves servem para quantificar os objetivos. São facilmente criados utilizando-se a pergunta: como se sabe que atingiu o objetivo? (Wodtke, 2016).

Para Weekdone (2020), no uso da ferramenta OKR, deve-se definir os objetivos, os resultados chaves e o plano de ação⁸ (Tabela 10).

Tabela 10 – Objetivos × resultados chaves × plano de ação (Weekdone, 2020)

Objetivo	Resultado chave	Plano de ação
Inspiracional	Mensurável	Atitudes
Qualitativo	Quantitativo	Iniciativas
Prazo limite	Baseado no valor	Tático
		Prioridades mensais

Para se definir um bom objetivo, seis perguntas devem ser realizadas (Weekdone, 2020):

1. O objetivo ajuda a alcançar as metas da empresa?
2. O objetivo inspira?
3. O objetivo gera valor para empresa?
4. É possível atingir o objetivo em três meses?
5. Os objetivos estão a resolver os problemas que a equipa está a ter?
6. O objetivo é atingível? Já o resultado-chave deve ser: específico, mensurável, quantificável, atingível, acionável, avaliado objetivamente e difícil, porém não impossível.

O funcionamento do OKR pode ser dividido em três partes (Wodtke, 2016): (1) metas motivacionais e mensuráveis, onde os objetivos devem inspirar e motivar e os resultados chaves devem servir para mensurar os objetivos; (2) transformar ações em metas, ao rever as prioridades semanalmente, é possível averiguar como se poderá atingi-las e o que está impedindo; e (3) usar cadencia, pois a cadencia gera comprometimento.

No estudo de caso de utilização da metodologiaa OKR numa empresa industrial, Cardoso (2020) pôde concluir que, por se tratar de uma empresa de grande dimensão, focar na definição dos OKR dos departamentos é importante. Ainda, segundo o mesmo autor, como nessa grande empresa a maioria dos trabalhadores são operários, houve limitação na participação dos mesmos no modelo OKR (Cardoso, 2020). Isto foi obsservado no estudo de

⁸ Para o autor, o plano de ação deve ser definido mensalmente e estar alinhado com o objetivo.

caso mencionado apesar do OKR ser comparado a um canivete Suíço por Doerr (2018), pois é adequado para qualquer ambiente.

Empresas sem fins lucrativos e governos vêm conseguindo o mesmo sucesso com o uso do OKR. Na fundação Bill & Melinda Gates, o OKR ajudou no acompanhamento dos dados em tempo real na luta contra a Malária, Poliomielite e HIV. Assim como o departamento de saúde e serviços humanos do governo dos EUA, que utilizou a ferramenta OKR na luta contra o Ebola (Doerr, 2018).

Doerr (2018) acrescentou ao OKR outra sigla: CFR. CFR significa conversation, feedback e recognition, que em livre tradução seria: conversar, dar feedback e dar reconhecimento. Para o autor, uma conversa rica entre líder e liderado, comunicações bidirecionais entre pares e demonstrar reconhecimento pelas entregas dos indivíduos são três atitudes que melhoram o desempenho.

Implementação do OKR

Diferente de outras ferramentas de planejamento, o OKR tem ciclos rápidos, normalmente de três meses. Para Weekdone (2020) para se realizar a implementação da ferramenta deve-se seguir cinco passos. O primeiro passo é a definição dos objetivos, o segundo a definição dos resultados chave, em terceiro lugar deve-se atualizar as OKRs, a quarta etapa é planejar as atividades e realizar check-ins semanais e, por fim, o último passo é rever os OKR (Tabela 11).

Tabela 11 - Passo a passo para implementação do OKR (Weekdone, 2020).

O quê?	Como?	Porquê?
Definir os objetivos	Definir um objetivo institucional	Deve-se primeiro definir somente um objetivo para que se sinta confortável com o uso da ferramenta
	Definir os outros objetivos institucionais (máximo de cinco)	Somente devem aparecer como objetivos, o que for realmente relevante para a empresa.
	Apresentar os objetivos institucionais às equipas	Para que as equipas tenham conhecimento dos mesmos
	Definir os objetivos das equipas de forma alinhada com os da empresa	Para que se possam atingir os objetivos institucionais
Definir os resultados chave	Cada equipa deve definir seus resultados chaves	Para atingir os objetivos da equipa

Atualizar as OKR	Examinar semanalmente os OKR	Para confirmar que estão a caminhar em direção às metas e para prover feedback aos colaboradores
Planear as atividades e realizar check-ins semanais	Refletir semanalmente que projetos e atividades devem ser focados	Garantir que continuam focados nos objetivos
	Escrever as atividades a serem desempenhadas	Tornar claro para todos os envolvidos o que deve ser feito
	Realizar reuniões semanais	Para acompanhamento das realizações e exposição de planos
Rever as OKR (trimestralmente)	Analisar as realizações	Para se verificar o que foi bom e o que pode melhorar
	Escrever os aprendizados	Para evitar que erros sejam repetidos

Já para Castro (2020), um ciclo comum na implementação do OKR passaria por sete passos: definir os objetivos da empresa, validação dos objetivos, as equipas desenvolvem seus OKR, realiza-se o mapeamento de interdependencia entre equipas, check-ins semanais, reunião de revisão e análise das realizações (Tabela 12)

Tabela 12 - Passo a passo para implementação do OKR (Castro, 2020).

O quê?	Por que e como?
Definir os objetivos da empresa	Com sugestões das equipas, a empresa define os objetivos estratégicos de alto nível.
Validação dos objetivos	A equipa executiva valida os objetivos institucionais com feedback das equipas
Desenvolvimento dos OKR das equipas	Os OKRs das equipas são definidos usando o modelo bidirecional ⁹
Mapeamento de interdependência	É realizado mapeamento de interdependência entre equipas e iniciativas para mantê-las alinhadas
Check-ins semanais	São realizadas reuniões semanais para acompanhar os resultados e partilhar as iniciativas
Reunião de revisão	Realização de reunião no meio do período dos três meses para revisão dos OKR
Análise das realizações	Análise das realizações e das lições aprendidas ao fim dos três meses para poder recomeçar

De forma similar, Corvisio (2020) indica a implementação do OKR em cinco passos:

1. Definir os objetivos para o trimestre (ou ano);
2. Definir resultados chaves mensuráveis e SMART;
3. Acompanhar o progresso nos check-ins semanais;

⁹ No modelo bidirecional as metas são definidas em conjunto ao invés de serem definidas pelos gestores e imputadas aos geridos.

4. Medir os resultados; e
5. Dar feedback.

O passo-a-passo para a implementação do OKR na visão de Wodtke (2016) ocorre em algumas etapas, mas a primeira delas, certamente, é analisar a missão da empresa.

Castro (2020) reforça como os principais erros cometidos com o OKR os seguintes:

- Definição de *key results* não mensuráveis;
- Definição de uma quantidade excessiva de objetivos ou de resultados chaves;
- Definição de tarefas como resultados chaves;
- Definir o OKR de forma *top down*;
- Criar as OKR em silos ao invés das áreas se comunicarem;
- Tratar o OKR como a solução de todos os problemas organizacionais;
- Utilizar o OKR para a compensação aos funcionários, e
- Copiar a versão do OKR do Google cegamente.

No dia em que Doerr (2018) apresentou pela primeira vez aos Googlers¹⁰, o OKR, ele demonstrou uma aplicação na prática. Para isso, trazê-lo-emos a título de exemplo de utilização da metodologia.

Naquele momento, o objetivo de Doerr era desenvolver um modelo de planeamento para a Google e esse objetivo seria medido por meio de três resultados chave.

1. Terminar a apresentação no tempo estipulado.
2. Criar um exemplo de OKR trimestral para a Google.
3. Conseguir um acordo com a gestão da Google de realizarem um teste de três meses para utilizar a ferramenta OKR.

Ou seja, se Doerr conseguisse cumprir os três resultados chaves, significaria que ele desenvolveria um modelo de planeamento para a Google, então, teria atingido o objetivo.

¹⁰ Googlers é a forma que Doerr se refere aos fundadores e primeiros funcionários da Google em seu livro (Doerr, 2018)

Templates do OKR

Existem diversos *templates* que podem ser utilizados como apoio para a implementação e uso do OKR. Nos anexos 16, 17, 18, 19, 20 e 21 apresentam-se alguns deles.

Benefícios do uso do OKR

Castro (2020) indica como benefícios do uso da metodologia OKR: Agilidade, alinhamento e cooperação multifuncional, redução no tempo para definir as metas, comunicação clara, envolvimento dos colaboradores, autonomia e responsabilidade, foco e disciplina e objetivos mais ousados. Por outro lado, a principal questão sobre a metodologia OKR é que se os OKRs são atingidos plenamente todos os trimestres, isso significa que a definição de objetivos não é suficientemente desafiadora (Corvisio, 2020).

Doerr (2018) descreve os quatro “superpoderes” do OKR: foco e comprometimento com as prioridades, alinhamento e conexão para o trabalho em equipa, rastreamento de responsabilidades e busca pelo incrível (Tabela 13).

Tabela 13 – “Superpoderes” do OKR (Doerr, 2018).

Superpoder	Explicação
Foco e comprometimento com as prioridades	OKR dá ao utilizador o foco necessário para vencer
Alinhamento e conexão para o trabalho em equipa	Como os objetivos de cada um (e cada equipa) são partilhados para todos da empresa, a interdependência fica evidente e precisa ser coordenada para que todos consigam atingir seus resultados chave.
Trilha de responsabilidades	O OKR é direcionado por dados e ao ser percebido nos check-ins semanais algum risco no não atingimento de algum resultado chave, as equipas vão buscar pôr os resultados dentro do esperado ou revisá-lo ou trocá-lo.
Busca pelo incrível	O OKR é responsável por motivar seus utilizadores a exceder o que se inicialmente se achava possível. Como é permitido errar, isso estimula as pessoas a serem mais criativas e ambiciosas.

Com o OKR, as metas devem indicar o que deve ser atingido, bem como deve ser mensurado para garantir o atingimento. Elas garantem que todos os colaboradores “remem” na mesma direção, em ritmo constante e prioridades definidas e claras (Castro, 2020).

Já para Weekdone (2020), a ferramenta é apropriada e serve para qualquer empresa, gera aumento da produtividade e responsabilidade dos departamentos e implica foco e clareza sobre as metas organizacionais.

A metodologia OKR proporciona uma estrutura simples de definição de metas e tem como principais benefícios: foco, alinhamento, agilidade, comunicação clara, engajamento e eficiência, monitoramento e transparência (Corvisio, 2020).

Metodologia

Tendo em conta os estudos de Nobre (2016), Albana et al. (2017), Frost (2003), Gunn & Williams (2007), Aldehayyat e Anchor (2008), Oliveira (2008) e Rodrigues (2019), que referia a não utilização do OKR, e ainda, considerando o grande sucesso alcançado por outras empresas, como a Google (Castro, 2020), faz sentido procurar respostas sobre como e porque utilizar a metodologia OKR.

Como as perguntas a responder, envolvem os advérbios “como” e “porquê”, a investigação não tem a exigência de controlo sobre os eventos e aborda um assunto contemporâneo, é demonstrada a necessidade de se realizar um estudo de caso para se ter uma análise prática que consiga responder essas perguntas (Yin, 2001).

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de investigação em que, por meio de múltiplas fontes de dados, com uma abordagem empírica, se estuda um fenómeno contemporâneo.

O estudo de caso seguirá o método qualitativo descritivo e será realizado na empresa Sebrae Meier. Envolverá a análise documental de todos os registos digitais e físicos da utilização da ferramenta OKR e entrevista o gestor da unidade de negócio, colaboradores envolvidos na utilização da ferramenta e o consultor especializado que apoiou a unidade na implementação prestando consultoria pré e durante a utilização da ferramenta.

Questões de investigação

Como descrito na revisão da literatura, o OKR é uma ferramenta desenvolvida com foco em definição de metas para o crescimento da empresa.

Diante deste fato, algumas questões importantes surgem na cabeça de qualquer investigador que a estude. São elas:

1. Quais são os motivos para se utilizar a ferramenta OKR?
2. Como se daria a implementação prática da ferramenta numa empresa?
3. Qualquer empresa que utilizar a ferramenta OKR terá sucesso, assim como a Google teve?

A fim de responder essas questões, foram elaboradas um conjunto de questões, cuja sua resposta e respetiva análise permitiu responder as questões centrais. Abaixo, inumeram-se essas questões, o que motivou a escolha de cada uma delas, qual é o objetivo de cada pergunta e com qual questão de investigação ela se relaciona.

Questão 1 – Quais são os motivos para se utilizar a ferramenta OKR?:

Doerr (2018) afirmou que o OKR é uma ferramenta de definição de metas, no caso concreto, ela foi utilizada como ferramenta de definição de metas ou tinham outros objetivos? Esta pergunta tem como finalidade perceber o que motivou o gestor a utilizar a ferramenta OKR, se foi a definição de metas ou existiam outras razões.

Nobre (2016), Albana et al. (2017), Frost (2003), Gunn & Williams (2007), Aldehayyat e Anchor (2008), Oliveira (2008) e Rodrigues (2019) apresentarem quais são as principais ferramentas de estratégia em uso. No caso concreto, avaliou-se utilizar outra ferramenta ao invés do OKR? O objetivo desta pergunta é verificar se o OKR foi a primeira opção do gestor ou se outras ferramentas foram cogitadas ao uso antes e porque acabou optando pelo OKR.

Questão 2 – Como se daria a implementação da ferramenta em uma empresa na prática:

Doerr (2018) demonstrou que entre as atitudes que geram o sucesso no uso da ferramenta OKR estão o comprometimento dos colaboradores com o tempo e o espaço e o alinhamento entre equipas. No caso concreto, os colaboradores estavam envolvidos? As equipas colaboraram entre si? Desta forma, pretende-se perceber se essas duas características do modelo da Google ocorreu no caso estudado.

Diversos autores indicaram que os resultados chave devem ser mensuráveis, inclusive, há a afirmativa da Marissa Mayer, ex-vice-presidente da Google onde indica que se não for mensurável, não é um resultado chave (Asselineau, Grolleau, & Mzoughi, 2021). No caso concreto, os resultados chave eram mensuráveis? Nesta pergunta procura-se perceber se essa característica tem a unanimidade entre os autores e foi seguida pela empresa do caso concreto.

Alguns autores afirmaram que os objetivos das equipas devem ser interdependentes, enquanto que alguns outros indicaram que devem ser independentes. Os objetivos das equipas no caso concreto eram interdependentes ou independentes? O objetivo nessa pergunta é perceber qual modelo dos autores foi seguido no caso concreto.

Castro (2020) apresentou os principais erros na utilização do OKR, o que se veio a verificar também no caso concreto:

- Definição de uma quantidade excessiva de objetivos ou de resultados chaves; definição de tarefas como resultados chaves;
- Definição do OKR de forma top down;
- OKR foi tratado como a solução de todos os problemas organizacionais;
- Utilização do OKR para a remuneração variável ou promoção aos funcionários;
- Foi copiada a versão do OKR do Google cegamente.

Desta forma, procura-se perceber se foram cometidos os erros mais comuns na utilização da ferramenta OKR.

Há algumas sugestões de diversos autores (quais?) sobre o passo a passo para a implementação do OKR. Qual foram as etapas que a empresa estudada no caso concreto utilizou para a implementação do OKR? O propósito nesta pergunta é identificar as etapas a fim de se comparar com os modelos apresentados pelos autores verificados na revisão da literatura.

Na revisão da literatura encontrou-se diversos modelos de canvas (Anexos 5, 6, 7, 8, 9 e 10) para apoio na implementação e controlo do OKR, no caso concreto, foi utilizado algum modelo específico de ferramenta de apoio? Nesta questão procura-se verificar qual ferramenta de apoio foi utilizada.

Questao 3 – Qualquer empresa que utilizar a ferramenta OKR terá sucesso?:

Doerr (2018) indicou que a utilização do OKR promove a aceleração do desempenho da empresa e crescimento da unidade de negócio. No caso concreto houve aumento do

desempenho? E houve crescimento da unidade de negócio? O objetivo destas perguntas é avaliar o grau de sucesso verificado com a utilização da ferramenta.

Weekdone (2020), similarmente a Doerr, indica o aumento da produtividade das equipas como um resultado do uso do OKR. Houve aumento da produtividade das equipas ao utilizarem o OKR? Assim como as questões anteriores, pretende-se verificar se foi alcançado o sucesso.

Oliveira (2004) indicou que ter estratégia bem definida proporciona sucesso e bons resultados. No caso concreto, valeu a pena ter utilizado a ferramenta OKR? Os resultados chave foram atingidos? Os objetivos foram atingidos? Foi encontrada alguma dificuldade na utilização da metodologia OKR?

Para facilitar a compreensão, o Anexo 1 reúne todas as questões, as justificações e a qual questão principal de investigação se refere. Importante mencionar que o modelo de OKR apresentado por Corvisio (2020), onde a implementação do OKR possui seis partes não foi usado nas perguntas, pois não houve reforço de outros autores desta estrutura.

Estudo de caso

Conforme visto anteriormente, o estudo de caso ocorrerá na unidade de negócios do Sebrae Meier e contará com entrevistas e análise documental. O estudo do caso concreto será dividido em duas partes: recolha de dados e análise dos dados recolhidos

Sebrae Meier

O Sebrae Meier é uma unidade de negócios do Sebrae Rio, situada no Meier, um dos principais bairros da Zona Norte do Rio de Janeiro. A unidade é responsável por fomentar o empreendedorismo na Zona Norte do Rio de Janeiro, o que engloba 83 bairros cariocas.

O Sebrae Meier presta orientação e informação a mais de vinte e sete mil empresas por ano por intermédio de consultorias, atendimentos presenciais e remotos, cursos, palestras, eventos, entre outros meios, acerca de diversos temas, tais como; planeamento, marketing, estratégia, inovação e finanças.

A empresa, no ano de 2017, utilizou na sua unidade a metodologia OKR, levando em consideração o tempo passado desde a utilização e o momento do estudo, impressões sobre os benefícios da utilização estarão agora mais maduras, o que será positivo para o estudo, especificamente para responder as perguntas relacionadas ao sucesso do uso.

Definições da recolha de dados

A recolha de dados teve a duração de seis meses e ocorreu de duas fontes diferentes: análise dos documentos utilizados e produzidos antes e no momento da implementação do OKR e entrevistas semi-estruturadas que foram realizadas com os partícipes da utilização do OKR.

Por conta das restrições provocadas pela pandemia do vírus SARS-COVID 19, toda a recolha de dados se dará remotamente.

Análise documental

Como toda empresa, o Sebrae Meier utiliza e guarda registos digitalmente das estratégias, planeamentos e execução. Na presente investigação, serão objeto de análise todos os documentos que foram utilizados na implementação do OKR, bem como aqueles utilizados no controlo da utilização da ferramenta, que a empresa conceder acesso.

Os documentos acedidos foram analisados e comparados com as demais ferramentas de apoio encontradas na literatura. Além disso, esta análise serviu de complemento e suporte para ratificar as respostas dadas pelos entrevistados. Por fim, os documentos analisados figurarão, em forma de anexo, parte do trabalho.

Entrevistas

As entrevistas foram mais uma fonte de informação para responder às questões secundárias e, em consequência, sanar as três questões principais do presente trabalho.

Por se tratar de entrevista semi-estruturada, foi produzido um guião de perguntas (apêndices 2, 3 e 4). As entrevistas serão feitas com três públicos diferentes, que tiveram participações distintas na aplicação da metodologia OKR, e consequentemente tem visões díspares dos fatos. O primeiro foi o gestor da unidade de negócios que decidiu pela utilização da ferramenta OKR e que conduziu a implementação. O segundo grupo de pessoas foram os colaboradores da unidade, também chamados nas entrevistas de geridos, que participaram da utilização da ferramenta OKR. Por fim, o terceiro foi o consultor especializado em OKR que foi contratado para dar suporte na implementação e atualização da ferramenta na unidade de negócios.

A finalidade da entrevista foi responder as questões de investigação, desta forma, foram elaboradas perguntas para que fosse mais simples para o entrevistado responder e falar do tópico central pretendido.

Nos anexos 02, 03 e 04, constam as perguntas que foram feitas a cada um dos grupos. Por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, as respostas não são objetivas. Desta forma, a fim de se atingir o objetivo em cada uma das perguntas, foi-se definido o âmbito de cada pergunta, o que também consta nos anexos.

Dados recolhidos

Neste tópico serão descritos os dados recolhidos das duas fontes supramencionadas.

Análise documental

O primeiro documento acedido (anexo 12) foi o OKR do Sebrae Meier. O OKR foi elaborado pelo gestor da unidade de negócio em conjunto com o consultor especializado. O documento demonstra que foram definidos quatro objetivos e cada um dos objetivos tinham três ou quatro resultados chaves.

O primeiro objetivo era superar a meta de receita de 2017, ou seja, a meta institucional. Os resultados chave do primeiro objetivo eram: viabilizar 100% das turmas programadas de Empretec¹¹, SebraeMais¹² e Na Medida¹³; vender seiscentas horas de consultorias; arrecadar R\$ 540.000 em contrapartidas de serviços de Sebraetec¹⁴; e vender R\$ 50.000 em outras soluções como palestras e oficinas.

O segundo objetivo era superar a meta de microempreendedores individuais¹⁵ atendidos pela unidade de negócios. Os resultados chave deste objetivo eram três: atender 600 MEI distintos com Oficinas Sei¹⁶; formalizar¹⁷, ao menos, quinhentos MEI no ano; e reativar mil MEI atendidos nos anos anteriores.

Já o terceiro objetivo era construir a melhor carteira de clientes do Sebrae/RJ. Este objetivo tinha como resultados chave atender novecentas empresas no modelo de carteiras; prospectar quinhentos potenciais clientes para as carteiras juntamente com os ALI¹⁸; realizar eventos de cinco novos setores para prospecção de novos clientes de carteira; e visitar 200 microempresas atendidas pelo SSE¹⁹ em 2017.

Por fim, o quarto, e último, objetivo era estabelecer um relacionamento ativo com os clientes da carteira. Os quatro resultados chave deste objetivo foram: pactuar resultados com

¹¹ Empretec é uma metodologia da Organização das Nações Unidas (ONU) que busca desenvolver características de comportamento empreendedor e identificar novas oportunidades de negócios (Sebrae, 2021).

¹² O SebraeMais é um programa de gestão para empresas avançadas (Codemec, 2014).

¹³ Na Meddaé um programa de gestão do Sebrae para empresas intermediárias (Sebrae, 2021).

¹⁴ O Sebraetec é um produto do Sebrae que disponibiliza serviços tecnológicos para as empresas (Sebrae, 2020)

¹⁵ O Microempreendedor Individual (MEI) é uma figura jurídica do Brasil semelhante ao trabalhador independente, é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário (Wikipédia, 2021)

¹⁶ As Oficinas SEI do Sebrae ensinam os principais pontos para a gestão de um negócio eficiente e lucrativo para o Microempreendedor Individual (Sebrae, 2021).

¹⁷ Processo de regularização perante as autoridades locais

¹⁸ O ALI – agente local de inovação é um programa do Sebrae em que as empresas participantes são acompanhadas por um agente que vai apoiar a empresa com foco em inovação e produtividade (Sebrae, 2021).

¹⁹ O SSE – Sebrae na sua empresa é um programa em que ocorre um atendimento porta a porta no estabelecimento das empresas para ajuda-las na gestão (Sebrae, 2021).

quatrocentos e cinquenta clientes de carteiras; atualizar o PDC²⁰ de todos os clientes migrados da carteira de 2016; obter um grau médio de satisfação de pelo menos 80%; e manter o intervalo médio de contato com os clientes da curva A²¹ em, no máximo, 60 dias.

O segundo documento acedido foi o OKR da primeira equipa do Sebrae Meier (anexo 13) que se auto-intitulou Avante. O OKR desta equipa contém quatro objetivos, e cada um dos objetivos têm três ou quatro resultados chave.

O primeiro objetivo era congruente com o primeiro objetivo da unidade de negócio, cuja finalidade era o atingimento da meta de receita. Os quatro resultados chave deste objetivo foram: inscrições de pessoas por turma: três no Empretec, três no SebraeMais e três no Na Medida; vender cinquenta horas de consultorias; arrecadar R\$ 20.000 em contrapartidas de serviços de Sebraetec; e vender R\$ 6.000 em outras soluções como palestras e oficinas.

O segundo objetivo tinha foco no atendimento aos MEI e possuía os seguintes resultados chave: atender sessenta MEI distintos com Oficinas SEI; formalizar duzentos MEI em 2017; e reativar cem MEI atendidos nos anos anteriores.

O terceiro objetivo era ter uma boa carteira de cliente e seus respetivos resultados chave eram: atender cem empresas no modelo de carteiras; prospectar cinquenta potenciais clientes de carteiras juntamente com os ALI; e visitar seis microempresas atendidas pelo SSE em 2017.

Por fim, o quarto objetivo focava no relacionamento com os clientes da carteira e possuía os resultados chave: pactuar resultados com cinquenta clientes de carteiras; atualizar o PDC de todos os clientes migrados da carteira de 2016; obter um grau médio de satisfação de pelo menos 80%; e manter o contato com os clientes da curva A de trinta em trinta dias.

O terceiro documento acedido foi o OKR da segunda equipa do Sebrae Meier (anexo 14). Esta equipa se chamou Azul Intenso, continham quatro objetivos e cada um deles era composto de três ou quatro resultados chave.

O primeiro objetivo era superar as expectativas na geração de receita e tinha como resultados chave fazer inscrição de clientes em cada turma: seis no Empretec, três no SebraeMais e seis no Na Medida; realizar avenda de cinquenta horas de consultorias; arrecadar

²⁰ O PDC – plano de desenvolvimento do cliente é um sistema de atendimento utilizado para identificar, acompanhar e sugerir soluções conforme o perfil do cliente, através de um diagnóstico prévio (Sebrae, 2017).

²¹ No que diz respeito à análise de clientes, a curva ABC serve para analisar que tipo de clientes a organização se deve focar (Wikipédia, 2021).

R\$ 15.000,00 em contrapartidas de serviços de Sebraetec; e vender R\$ 1.000,00 em outras soluções como palestras e oficinas.

Já o segundo objetivo era fidelizar os MEI da região. Este objetivo continha três resultados chave: atender trinta MEI distintos com Oficinas SEI; formalizar dez MEI em 2017; e reatender vinte e cinco MEI atendidos nos anos anteriores.

O objetivo três era construir a melhor carteira de clientes do escritório. Seus resultados chave eram: atender cinquenta empresas no modelo de carteiras; prospectar cinquenta e seis potenciais clientes de carteiras juntamente com os ALI; e visitar trinta e três microempresas atendidas pelo SSE em 2017.

O quarto e último objetivo era viver em lua de mel com os clientes da carteira e tinha como resultado chave: pactuar resultados com vinte e cinco clientes de carteiras; atualizar o PDC de todos os clientes migrados da carteira de 2016; obter um grau médio de satisfação de pelo menos 80%; e manter o intervalo médio de contato com os clientes da curva A em, no máximo, sessenta dias.

O último documento que foi acedido foi o OKR da terceira equipa do Sebrae Meier (anexo 15). Esta equipa continha quatro objetivos e cada um deles possuía três ou quatro resultados chave.

O primeiro objetivo era “fazer o chefe feliz \$\$”. Este objetivo tinha como resultados chave: alcançar 100% da metade inscritos por turma: oito inscrições no Empretec, quatro no SebraeMais e sete no Na Medida; vender trinta horas de consultoria; arrecadar R\$60.000 em contrapartidas de serviço Sebraetec; e vender R\$3.000 em outras soluções como palestras e oficinas.

Já o segundo objetivo era atender e registar os MEI da região. Os resultados chave deste objetivo eram: formalizar ao menos vinte MEI no ano de 2017; reatender vinte MEI atendidos nos anos anteriores; e registar trinta MEI para fazer DAS²² ou DASN²³.

O objetivo três era “bombar a carteira”. Os resultados chave referente a este objetivo eram: atender oitenta empresas no modelo de carteiras; prospectar quarenta potenciais clientes de carteiras juntamente com os ALI; e visitar vinte microempresas atendidas pelo SSE em 2017.

²² Contribuição mensal que o MEI deve pagar (Governo Federal do Brasil, 2021)

²³ Uma das obrigações do MEI é fazer uma vez por ano a Declaração Anual de Faturamento do Simples Nacional (Governo Federal do Brasil, 2021)

O último objetivo era “ser querido pelos clientes da carteira” e tinha como resultados chave pactuar resultados com quarenta clientes da carteira; atualizar o PDC de todos os clientes migrados da carteira de 2016; obter um grau médio de satisfação de 80%; e contatar ao menos uma vez por mês os clientes da curva “A”.

Entrevistas

As primeiras quatro entrevistas foram com os colaboradores que participaram da implementação e utilização do OKR. Depois, ocorreu a entrevista com o gestor e líder do processo. Por fim, foi realizada entrevista com o consultor especializado que deu suporte na implementação do OKR (tabela 14).

Tabela 14 – Pessoas entrevistadas com a indicação da função e unidade de negócio.

Nome	Função	Unidade de negócio
Solange Camargo	Analista	Sebrae Meier
Naira Cansanção	Analista	Sebrae Meier
Glaucia Rocha	Analista	Sebrae Meier
Fábio Flor	Analista	Sebrae Meier
Leandro Marinho	Coordenador da unidade	Sebrae Meier
Zoroastro Esteves	Consultor	Independente

A primeira entrevistada foi a Solange Camargo (apêndice 05). Quando perguntada sobre porque achava que o gestor havia decidido utilizar o OKR, foi direta nas suas considerações a apontar que se tratava de uma ferramenta de controlo, onde se poderia facilmente acompanhar a execução das equipas. Já quando se perguntou por que ela considera que o gestor optou pela ferramenta OKR em detrimento de outras ferramentas, indicou que no OKR o controlo e acompanhamento é simples e objetivo, o que condizia com o perfil de atuação do gestor.

No que respeita ao envolvimento e compromisso das equipas, Solange aponta que não houve adesão de 100%. Porém, aqueles que já estavam comprometidos com a empresa mantiveram-se envolvidos. Quanto à colaboração entre equipas, entende que não houve colaboração.

Quando perguntadas sobre os objetivos e resultados chaves, respondeu que foram criados de forma *bottom-up*, mas com base nas metas institucionais, o que deixa claro que

estavam ligados a ela; porém, não estavam vinculados a prémios ou promoções. Com relação aos resultados chaves, indica que tinham que ser mensuráveis. Já sobre os objetivos, indica que em algumas situações eram independentes e em outras eram interdependente. Ela não se recorda quantos objetivos e quantos resultados chaves sua equipa tinha.

Ao ser perguntada sobre as etapas da implementação, num primeiro momento, não soube responder, mas ao serem exemplificadas etapas, indicou que primeiro foi definido em reunião os objetivos e os resultados chaves; depois da reunião, fizeram uma divisão de tarefas; após, ocorreram acompanhamento periódicos, que não se recorda o tempo; por fim, realizava-se uma análise do que precisava melhorar.

Quanto à ferramenta de apoio utilizada por ela, aponta que havia uma folha de Excel onde se estabeleciam as metas e realizavam os controlos. Acerca dos objetivos e dos resultados chave terem sido atingidos, respondeu que não se recorda, mas que acha que os objetivos não foram.

Ao ser questionada se na opinião dela valeu a pena a utilização da ferramenta OKR, respondeu que sim, pois ajudou nos controlos de execução, além de proporcionar foco às equipas. Ainda, considera que não houve pontos negativos na utilização. Apesar de ter pontuado que a maior dificuldade foi ter trabalhado em equipa.

Por fim, deixou dois comentários sobre a utilização da ferramenta. Primeiro, que acredita que não foi utilizada na totalidade. Segundo, que o gestor conduziu bem a utilização e que na opinião dela, o gestor esperava um melhor resultado.

A segunda entrevista foi realizada com a Naira Cansação (apêndice 06). Em sua opinião o gestor teve duas motivações para utilizar o OKR. Como objetivo primário queria integrar a equipa e consequentemente promover uma melhoria no ambiente de trabalho e no clima organizacional, isso porque as pessoas teriam que trabalhar em equipa com o OKR. O objetivo secundário era o monitoramento das metas, resultados e execução, ou seja, atingir as metas e objetivos institucionais que já existiam.

Quando perguntada por que o gestor escolheu o OKR e não outra ferramenta, indicou não saber ao certo, mas acredita ter sido uma indicação do consultor especializado. Quanto ao envolvimento e compromisso dos colaboradores, apontou que entende que houve envolvimento apesar de no início ter havido uma dificuldade por se tratar de uma ferramenta nova, que não

estavam habituados e por não fazer parte da cultura da organização. Complementa ainda que se criou internamente uma competição saudável entre as equipas.

Naira entende que não houve colaboração entre equipas, que os resultados chave eram mensuráveis e que os objetivos das equipas eram independentes. Com relação à quantidade de objetivos e resultados chave, não se recorda ao certo, mas acredita que eram quatro ou cinco.

A entrevistada indicou que os OKR foram definidos *bottom-up* apesar de haver um rumo a seguir; as metas insitucionais. Desta forma, percebe que os OKR eram vinculados às metas institucionais, apesar de não haver vínculo com promoções e premiações.

Quanto ao passo a passo da utilização da ferramenta, apontou que primeiro ocorreu uma capacitação para conhecer melhor a ferramenta; depois houve a definição dos objetivos e resultados chave; em seguida a criação do instrumento de mensuração; preenchimento da folha de controlo, execução; reuniões regulares para acompanhar os resultados; no final, análise dos resultados.

Como ferramenta de apoio, foi utilizada uma folha de Excel. Naira aponta como um dos pontos negativos o fato da folha ser limitada. Apesar de acreditar que valeu a pena a utilização da ferramenta OKR, pois o objetivo principal da utilização foi atingido, que era a integração das equipas.

Quanto aos resultados chave e objetivos, ambos foram atingidos. Como principal dificuldade encontrada, Naira indicou que a falta de hábito em usar a folha de controlo fazia com que em algumas ocasiões se esquecem de a preencher com os dados necessários, fazendo com que a folha ficasse desatualizada.

Naira teceu alguns comentários finais: começou por dizer que foi uma boa experiência, que a ferramenta é boa e facilita o gestor ao controlar a execução das equipas. Por outro lado, entende que a folha de Excel não foi a melhor opção como ferramenta de controlo. Por fim, acredita que as metas não foram atingidas por conta do uso do OKR, que elas seriam atingidas independente do uso da ferramenta.

A terceira entrevistada foi Glaucia Rocha (apêndice 07). Ela respondeu como motivos do gestor implementar o OKR: aproximar a equipa, gerar harmonia da equipa, desenvolver comprometimento dos colaboradores e facilitar o controlo do gestor. E quanto à escolha do OKR em detrimento de outras opções de ferramenta, acredita ter sido uma sugestão do consultor especializado.

Quando perguntada sobre o envolvimento dos colaboradores, acredita que houve, mas não por conta da ferramenta, e sim por conta do comprometimento que os colaboradores tinham com o gestor. Ela entende que não houve colaboração entre equipas e não se recorda se os resultados eram mensuráveis e quantos objetivos e resultados chave sua equipa tinha. Os objetivos das equipas eram independentes e foram definidos de forma *top-down*, assim como os resultados chave. E, aponta ainda que ambos eram vinculados às metas institucionais.

Quanto ao passo a passo para a implementação, Glaucia indicou que primeiro ocorreu uma reunião de apresentação da ferramenta; depois houve a definição dos objetivos e dos resultados chave; elaboração do plano de ação; execução; reunião quinzenal para acompanhamento; no final do periodo, entrava-se no próximo ciclo de OKR.

A ferramenta de apoio que foi utilizada foi uma folha de excel. Entende que valeu a pena utilizar a ferramenta, pois com ela foi possível acompanhar melhor a execução das equipas e dos colaboradores. Além disso, segundo ela, foi possível desenvolver parcerias e todos tiveram que se dedicar, pois como a ferramenta era de acesso público, caso algum colaborador deixasse de executar, ficaria exposto a todos.

Apontou ela que os objetivos foram atingidos, assim como os resultados chaves e que não viu dificuldades na utilização. Para finalizar, deixou o comentário que a ferramenta OKR é muito boa; porém, deveria ter associado uma atividade para melhorar o relacionamento interpessoal, pois foi necessário envolver-se mais com outros colaboradores e talvez algumas pessoas não estivessem preparadas para isso.

O quarto, e último gerido entrevistado foi Fábio Flor (apêndice 08). Para ele, o gestor resolveu implementar o OKR para melhorar a equipa, os relacionamentos, o que acabou por resultar numa maior união da equipa. Quanto à escolha do OKR em detrimento de outras opções de ferramenta, acredita ter sido uma sugestão do consultor especializado, embora reforce que vê o OKR como uma ferramenta de integração com foco nos resultados.

Ao responder a pergunta sobre o envolvimento dos colaboradores, entende que ocorreu, pois todos confiaram na opção de ferramenta escolhida pelo gestor. Apesar de não ter visto colaboração entre equipas.

Respondeu que os resultados chave eram mensuráveis, que os objetivos das equipas eram independentes e que cada equipa tinha de três a quatro objetivos e resultados chave, que foram definidos de forma *bottom-up*, apesar de ter uma diretriz a ser seguida. Essa diretriz fez

com que as metas fossem vinculadas às metas institucionais, apesar de não existirem promoções ou prêmios vinculadas ao resultado do OKR.

Fábio apontou como o passo a passo para a implementação: reunião com o consultor especializado para apresentar a metodologia do OKR; definição das metas (os OKR); criação do plano de ação; acompanhamentos periódicos; e no final, um novo ciclo OKR se iniciava. Fábio respondeu que a ferramenta de apoio que foi utilizada era uma folha de Excel. Quanto a sua opinião do uso da ferramenta, entendeu que foi boa, que havia uma confiança mútua entre liderança e liderados, bem como ocorreu a integração da equipa. Como ponto negativo apontou a dependência de outros colaboradores dentro de sua equipa para o atingimento das metas, ou seja, não dependia só de si.

Quanto ao atingimento dos objetivos e resultados chave, não se recorda. Indicou também que não encontrou dificuldades na utilização do OKR. E não quis fazer comentários adicionais.

A quinta entrevista foi com Leandro Marinho (apêndice 09), coordenador da unidade do Sebrae Meier, gestor da unidade e líder na implementação do OKR. Ele indicou que resolveu utilizar o OKR para otimizar o trabalho em equipa. No seu entendimento, os colaboradores tinham bons resultados individuais, mas não tão bons coletivos.

Quanto ao porquê de ter optado pelo OKR e não por outra ferramenta, apontou que o OKR pareceu ser a ferramenta que mais apresentava foco no resultado e ainda, as equipas teriam liberdade para se organizar da forma que considerassem melhor.

Sobre o envolvimento dos colaboradores, Leandro entende que houve total compromisso, que o método aproximou pessoas. Segundo ele, ao serem confrontadas a trabalhar mais coletivamente, uns passaram a conhecer melhor a forma de trabalho, os pontos fortes e os pontos fracos dos outros.

Ao ser perguntado sobre a colaboração entre equipas, respondeu que não houve muito e que entende que esse poderia ser um ponto de evolução no processo.

Os resultados chave eram totalmente mensuráveis, os objetivos da equipas eram independentes, porém ligados ao resultado institucional. Cada equipa tinha quatro ou cinco objetivos e resultados chave.

Com relação ao método de definição dos OKR, Leandro apontou que o OKR da unidade de negócio foi definido por ele com base nas metas institucionais. O OKR das equipas foram definidos pelas equipas, com base no OKR da unidade de negócio e depois negociado entre gestor e equipas.

Quanto ao vínculo com prémios e promoções, o gestor indicou que tinha essa pretensão, de premiar as equipas que se saíssem melhor, porém, não foi possível por conta da cultura da empresa.

Ao falar das etapas percorridas para a implementação da metodologia OKR, descreveu os seguintes passos: definição das metas macro; alinhamento com as equipas para explicar a metodologia; definição das equipas; reunião para definição das metas; acompanhamento mensal e trimestral; ao final (um ano) análise das metas e apresentação dos resultados entre grupos.

Como ferramenta de apoio, apontou a folha de Excel e os sistemas corporativos para obtenção dos dados. Ele indicou que com certeza houve aumento no desempenho, que houve um resultado mais direto qualitativo e maior integração da equipa.

No que diz respeito ao crescimento da unidade de negócio, percebe que sem dúvida ocorreu, pois os esforços foram direcionados para o que importava. Indicou ainda que ocorreu aumento da produtividade das equipas.

Quando perguntado se valeu a pena a utilização da ferramenta, apontou que sim, que o principal ponto positivo foi a melhoria da interação dos colaboradores e manutenção do foco no resultado. Como ponto negativo, lembrou a falta de interação entre grupos e a incapacidade de atribuir prémios individuais e das equipas.

Leandro respondeu que tanto os objetivos quanto os resultados chave foram atingidos e que a principal dificuldade encontrada foi a adaptação das pessoas em trabalhar em equipa.

Como comentários finais, Leandro reforçou que o mais importante foi ter tido a oportunidade de implementar o OKR noutras equipas, que o modelo não é rijo, deve-se levar em consideração o capital humano que irá utilizar a ferramenta. Seguindo o modelo de OKR consagrado pela Google e outras empresas, algumas coisas foram preservadas, mas o desdobramento varia com a equipa a utilizar.

A sexta e última entrevista do estudo de caso foi com o consultor especializado, Zoroastro Esteves (apêndice 10). Zoroastro indicou que o gestor da unidade se interessou pela ferramenta OKR, pois a equipa melhoraria o processo de gestão pelo fato da definição das metas não ser *top-down*, ainda, que faltava envolvimento e compromisso dos colaboradores; com o OKR a equipa participaria mais; por fim, que o OKR tem a cultura do desempenho.

Para Zoroastro, o gestor optou pelo OKR porque já havia testado outras ferramentas e não havia conseguido atingir os objetivos. Ele entende que houve compromisso das equipas e que havia certa cooperação entre equipas.

Apontou que os resultados chave eram mensuráveis e os objetivos das equipas tinham certa interdependência, pois os objetivos das equipas eram parte do todo, ou seja, a meta institucional da unidade de negócio.

Com relação à quantidade de resultados chave e de objetivos, respondeu que estavam na ordem de quatro para o primeiro e três para o segundo. Sobre a forma de definição, indicou que as equipas tinham liberdade de definir suas metas, então era *bottom-up*, porém, as metas institucionais eram o rumo, o que influenciava diretamente na definição delas. Sobre o vínculo com prémios e promoções, ponderou que não deveria ocorrer, porém indiretamente havia, pois os OKR das equipas eram parte das metas institucionais e o prémio anual era vinculada à meta institucional.

No que diz respeito ao passo a passo da implementação, indicou que primeiro ocorreu o alinhamento conceitual; depois a apresentação da ferramenta de apoio e treino das equipas; em seguida foi feita a definição dos OKR da coordenação e a definição dos OKR das equipas; logo depois a elaboração da folha de controlo; passava-se então a se realizar o check in semanal e alterações mensais quando necessário.

Quanto à ferramenta de apoio, havia uma folha de controlo. Sobre o atingimento dos OKR, apontou que alguns foram e outros não, mas que não tinha certeza. Sobre as dificuldades encontradas, citou a estrutura da empresa que é focada na definição de metas no modelo *top-down* e muito burocrática. Além disso, o fato de não ter acompanhado de perto após a implementação.

Ao comparar o modelo utilizado pela Google e o utilizado pelo Sebrae Meier, o consultor indicou que no Sebrae Meier acompanhamento dos resultados foi realizado em

formato percentual e que diferente do apresentado por Doerr (2018), no Sebrae não foi definido tarefas como resultados chave.

Sobre a opinião dele sobre a utilização da ferramenta pelo Sebrae Meier, analisou que como o objetivo era aumentar o envolvimento e o objetivo foi atingido, a avaliação é positiva.

No momento do comentário livre, Zoroastro aproveitou para mencionar a diferença entre tarefa e resultado, que no OKR, não se pode definir uma tarefa como se fosse um resultado chave.

Discussões

Depois da recolha e análise dos dados, é preciso comparar os dados recolhidos nas entrevistas para verificar se há divergência de opinião entre os entrevistados e comparar as respostas das entrevistas com as informações constantes nos documentos a fim de verificar se os documentos corroboraram as opiniões dos entrevistados.

Ao comparar as respostas dadas, percebeu-se a existência muitas opiniões semelhantes, por outro lado, houve algumas divergências sobre algumas perguntas.

Quando os colaboradores foram perguntados por que achavam que o gestor da unidade decidiu utilizar o OKR, as respostas envolveram como motivo facilitar o controlo e melhoria do relacionamento dentro da equipa. O consultor especializado citou principalmente melhorar o envolvimento da equipa. O gestor indicou que o objetivo era melhorar o trabalho em equipa para melhorar os resultados, o que indica que as opiniões convergiram com a finalidade principal do gestor ao decidir utilizar o OKR.

A segunda pergunta aos colaboradores foi porque achavam que o gestor da unidade escolheu a ferramenta OKR e não outra ferramenta. Para essa pergunta, houve uma resposta em que o motivo foi por ser fácil de se utilizar, enquanto que os demais indicaram ter sido uma sugestão do consultor especializado. O consultor apontou que o gestor já havia tentado outras ferramentas sem sucesso. O gestor respondeu que optou pelo OKR por ser uma ferramenta focada em resultados.

A pergunta seguinte questionou os colaboradores se na sua opinião, tinha havido envolvimento das equipas. De uma forma geral, as respostas afirmativas. O que foi confirmado pelo consultor especializado e pelo gestor. Ou seja, nessa pergunta, houve uma unanimidade nas respostas.

Em seguida foram questionados se as equipas colaboraram entre si. Houve uma unanimidade entre os colaboradores de que não, o que foi confirmado pelo gestor. Assim como aconteceu quanto aos resultados chave, se eram mensuráveis, todos responderam que sim, o que também foi confirmado pelo gestor.

No que respeita aos objetivos das equipas serem interdependentes ou independentes, houve um colaborador que indicou que tinha ambos os casos; porém, os demais colaboradores e o gestor indicaram que eram independentes. Ao confrontar essa questão com a análise

documental, percebe-se que os números dos resultados chave de uma equipa poderiam ser atingidos independentemente das demais equipas. Porém é notório que todos os objetivos e resultados chave das equipas são um desdobramento do OKR da unidade de negócio.

Com relação à quantidade de resultados chave e objetivos, a metade dos colaboradores entrevistados não se recordava e os demais responderam números diferentes (de três a quatro e de quatro a cinco). O consultor especializado indicou que eram quatro resultados chave e três objetivos. O gestor apontou que eram quatro ou cinco. Os documentos apontaram que havia quatro objetivos e cada objetivo tinha três ou quatro resultados chave.

Na sequência, os colaboradores foram questionados como os OKR foram definidos. Um indicou que havia sido definido *top-down* e os demais *bottom-up*, mas com base nas metas institucionais. O que foi confirmado pelo consultor especializado e pelo gestor, que responderam que os colaboradores podiam definir os OKR, mas deveria levar em consideração as metas institucionais. Esta não é uma questão de fácil análise nos documentos acedidos, mas, como mencionado anteriormente, os OKR das equipas são claramente um desmembramento do OKR que o gestor elaborou para a unidade de negócio. Onde pode se concluir que quando é indicado que a definição foi *bottom-up*, estão a se referir ao número contido no resultado, e não ao objetivo ou ao resultado em si, pois cada equipa deu um nome diferente ao objetivo e ao resultado chave, mas a essência era a mesma.

Quando questionados se os OKR eram vinculados a promoções e prémios, todos indicaram que não, o que foi confirmado pelo gestor e consultor especializado.

A pergunta seguinte era a mais complexa de ser respondida, porque a resposta envolvia a explanação das etapas decorridas no processo de implementação do OKR. De uma forma geral, os colaboradores indicaram que o processo todo ocorreu em conjunto com o consultor especializado que primeiro realizou a apresentação da metodologia OKR para todos, depois foram definidos os objetivos e os resultados chave, em seguida foi elaborado o plano de ação, após houve o acompanhamento periódico da execução e no final análise dos resultados. As etapas mencionadas foram confirmadas pelo consultor especializado e pelo gestor.

Em seguida, os colaboradores responderam sobre a ferramenta de apoio utilizada e mais uma vez houve uma unanimidade, que inclui o consultor especializado e o gestor, de que a ferramenta eram as folhas de controlo do Excel. As respostas foram corroboradas pela análise

documental; todas as equipas, bem como a unidade de negócio, tinham uma planilha de controlo.

Ao serem questionados se valeu a pena a utilização da ferramenta, todos responderam afirmativamente. Foram indicados como pontos positivos: ajudar nos controlos e integração da equipa. Como pontos negativos, o gestor indicou o fato de não ter ocorrido integração entre equipas e a não possibilidade de atribuir prémios às equipas e individuais. Já os colaboradores indicaram que a folha de controlo era limitada, que se sentiram expostos pelo fato de todos terem acesso às informações dos demais e que a dependência dos demais integrantes da equipa para o atingimento dos resultados e objetivos foram os pontos negativos na experiência de utilização da metodologia OKR.

Todos indicaram que foram atingidos, tanto os resultados chave quanto os objetivos. Porém, os documentos não demonstram isso. O gestor da unidade, quem nos facultou os documentos indicou que essa não era a versão mais atualizada. A última versão não conseguiu encontrar.

Sobre as dificuldades encontradas na utilização da ferramenta, a metade dos colaboradores indicou que não houve nenhuma, um deles indicou que a falta de hábito em utilizar a ferramenta foi o que mais dificultou e o último apontou que trabalhar em equipa foi o mais difícil. O consultor especializado indicou que após o alinhamento da utilização e a definição dos OKR, não acompanhou mais o processo, desta forma não teve muitas informações sobre o desdobramento. O gestor apontou como a principal dificuldade a adaptação das pessoas em trabalhar em equipa.

Algumas perguntas foram feitas somente para o consultor especializado. A primeira questionava se na visão dele, comparando com o modelo utilizado pela Google, foi necessário fazer alguma adaptação da metodologia para se utilizar no Sebrae. Ele então indicou dois pontos em que foram feitas alterações. O primeiro foi que o modelo utilizado pela Google mede os resultados e objetivos com números ordinais de zero à um e foi utilizado em forma de percentual, o que na opinião dele facilitaria a compreensão da maioria. De fato, isto pode ser verificado nos documentos acedidos onde a execução é medida percentualmente.

A segunda alteração, segundo ele aponta, no livro de Doerr (2018), algumas tarefas são utilizadas como resultados chave (o que já foi verificado na revisão da literatura que não se

deve ocorrer), erro que no Sebrae Meier ele trabalhou para que não ocorresse. E ao se analisar os documentos pode se perceber que conseguiu, pois os resultados chave não são tarefas.

A segunda pergunta feita especificamente para o consultor especializado questionou qual era a avaliação geral dele da utilização da ferramenta no Sebrae Meier. Ele respondeu que como o objetivo principal na utilização da metodologia era o engajamento dos colaboradores e isto ocorreu, o objetivo foi atingido, então a avaliação é positiva.

Foram feitas também perguntas específicas ao gestor. A primeira delas questionou se foi identificado aumento no desempenho. E foi respondido por ele que sim, que houve um resultado qualitativo mais direto e maior integração da equipa.

A segunda pergunta foi se foi identificado crescimento da unidade de negócio. A resposta foi positiva e o gestor apontou que se deveu ao fato dos esforços estarem direcionados para o que importava. Por último, foi a ele perguntado se foi identificado aumento da produtividade das equipas e mais uma vez a resposta foi afirmativa.

Ao fim de todas as entrevistas, o entrevistado foi indagado se desejava deixar algum comentário sobre a ferramenta ou sobre a experiência na utilização. O primeiro colaborador indicou que acha que não utilizaram tudo o que a ferramenta poderia oferecer e que considera que o gestor conduziu bem e pensa que o gestor esperava um melhor resultado com a utilização. O segundo colaborador respondeu que acredita que o uso das folhas como ferramenta de apoio não foi a melhor opção, que o OKR é uma boa ferramenta, fácil de ser controlar a execução das equipas pelo gestor e que foi uma boa experiência. O terceiro colaborador apontou que a ferramenta é muito boa; porém, deveria ter ocorrido paralelamente uma atividade para melhorar o relacionamento interpessoal a fim de ajudar na interação dentro dos grupos. O último colaborador não quis deixar comentários.

Assim como os colaboradores, ao consultor especializado foi dado o mesmo espaço para comentários e ele aproveitou para reforçar a diferença entre tarefa e resultado e que não se deve colocar no OKR uma tarefa como um resultado chave, que as tarefas servem para atingir os resultados chave.

Também foi solicitado ao gestor comentários. Ele então indicou que o modelo OKR não é rijo, que se deve levar em consideração o capital humano que irá utilizar a ferramenta. Que o modelo consagrado pelo Google pode ser utilizado, que algumas coisas são preservadas, mas o desdobramento varia com a equipa.

Considerações finais

Assim como previsto, o modelo proposto por Corvisio (2020) não foi utilizado pelo Sebrae Meier. Não havia OKR individual, bem como o OKR da empresa não estava dividido em de curto prazo e de longo prazo.

Importante também comparar os resultados obtidos no estudo de caso do Sebrae Meier com as informações verificadas na revisão de literatura para que se responda às três questões de investigação.

A primeira questão principal de investigação foi desmenbrada em duas perguntas: “o OKR foi utilizado como ferramenta de definição de metas ou havia outros objetivos no uso?” e se “foi cogitado utilizar outra ferramenta ao invés do OKR?”. Quanto à primeira delas, se verificou que a unidade de negócios teve como motivador melhorar o relacionamento das pessoas, controlo da execução e resultados coletivos. A segunda foi justificada no fato do OKR ser uma ferramenta focada em resultados.

Ou seja, quando se pergunta quais foram os motivos de se utilizar o OKR, pode-se se concluir que a ferramenta gera engajamento dos colaboradores ao mesmo tempo em que proporciona foco nos resultados, em parte, similarmente ao que foi afirmado por Doerr (2018), que o OKR é uma ferramenta de definiçãode metas.

A segunda questão principal foi repartida em doze perguntas. A pergunta “Os colaboradores estavam engajados?” foi respondida que sim por todos os entrevistados. A pergunta “As equipas colaboraram entre si?” foi respondida que não, o que foi motivo de lamento pelo gestor que indicou que essa seria uma melhoria no porcesso que poderia ocorrer. Portanto, quando Doerr (2018) indicou que o comprometimento dos colaboradores gera sucesso no uso da ferramenta foi confirmado, ao contrário da afirmativa do mesmo autor de que se necessita de alinhamento entre equipas para o sucesso, pois no caso concreto não havia colaboração entre equipas e mesmo assim os OKR foram atingidos.

A pergunta se “Os resultados chave eram mensuráveis?” verificou-se que sim, tanto na análise documental quanto nas respostas das entrevistas. O que confirma o que foi afirmado pela ex-vice-presidente da Google, Marissa Mayer.

Apesar de haver divergência na literatura quanto à interdependencia dos objetivos das equipas, no caso estudado ficou claro que eram independentes.

Diante dos principais erros na utilização da metodologia OKR apresentados por Felipe Castro, ficou evidenciado que não havia muitos objetivos e resultados chave (eram entre três e quatro), os resultados chave não eram tarefas (afinal, foi uma das principais preocupações do consultor especializado), os OKR foram definidos *bottom-up* (cada equipa pode apontar o número que quis nos resultados chave), o OKR não foi visto como solução dos problemas da empresa, e sim, principalmente, como facilitador da integração da equipa, o OKR não era vinculado à remuneração variável, promoções e premiações (apesar de isso ser uma vontade do gestor) e não foi copiada a versão utilizada pela Google (foi adaptada à realidade da empresa).

Como existe na literatura uma variação no passo a passo da implementação do OKR em uma empresa, o modelo do Sebrae Meier é mais uma forma de implementação.

Apesar de ter-se verificado na literatura diversos modelos de canvas para apoio na implementação e controlo do OKR, a unidade de negócios estudada utilizou uma planilha de Excel criada pelo consultor especializado que apoiou na implementação.

Os pontos abordados anteriormente, respondem a questão “como se daria a implementação da ferramenta em uma empresa na prática?”. Foi-se utilizada a mesma metodologia que a Google utilizou, mas sem copiar exatamente, adaptando à realidade local.

A terceira, e última, questão principal de investigação, que foi dividida em sete perguntas, indagava se qualquer empresa que utilizar a ferramenta OKR terá o sucesso como a Google teve. Para se medir sucesso, Doerr (2018) indicou que a utilização do OKR promove a aceleração do desempenho da empresa e crescimento da unidade de negócio, o que foi confirmado pelo gestor. Weekdone (2020) apontou o aumento da produtividade das equipas como um resultado do uso do OKR, o que também foi confirmado pelo gestor.

Letícia de Oliveira (2004) indicou que ter estratégia bem definida proporciona sucesso e bons resultados. Os resultados chave e os objetivos foram atingidos, as dificuldades encontradas foram relativamente simples de superar e na opinião de todos valeu a pena a utilização do OKR.

Desta forma, a responder a terceira questão principal de investigação pode-se dizer que sim; toda empresa que utilizar o OKR poderá ter sucesso, principalmente se o objetivo na utilização for: aumentar engajamento das equipas e dos colaboradores, foco nos resultados principais, definição de metas e controlo de execução.

Limitações ao estudo

Todos estudos têm limitações a sua realização, a sua interpretação e às conclusões. O presente estudo não é diferente, ocorreram alguns obstáculos que serão retratados neste tópico.

Primeiramente, diante da situação pandémica em que o mundo vive no momento, toda a coleta de dados ficou restrita aos meios digitais, diferente do que é ensinado por diversos autores acerca do estudo do caso.

Além do fato da recolha dos dados terem ocorrido pelos meios digitais, por não ter ocorrido pesquisa de campo, as respostas ficaram limitadas às informações das entrevistas, que é uma opinião dos entrevistados, e da interpretação dos documentos acedidos.

Outra questão relevante é o fato de que a situação estudada ter ocorrido em 2017, o que pode ter favorecido o esquecimento de alguns dos fatos pelos participantes, ora entrevistados.

Assim como, os documentos acedidos não estavam completamente atualizados, o que prejudicou a análise dos mesmos quanto ao atingimento dos objetivos e resultados chave.

Importante frizar que o estudo de caso versou sobre uma empresa específica, desta forma, todos os resultados obtidos podem não se repetir perante outro cenário. Por fim, a unidade de negócio estudada tinha poucos colaboradores, o que reduziu a quantidade de entrevistas realizadas.

Sugestões de investigações futuras

Para futuras investigações, sugere-se replicar o presente estudo em outras empresas brasileiras, a fim de confrontar os resultados obtidos. Bem como, a realização deste estudo em empresas de diferentes países, com o objetivo de comparar formas de utilização da ferramenta OKR.

Além de se replicar o estudo, seria interessante para avaliar a maturidade obtida dentro da empresa se fosse conduzida uma investigação que se avaliasse mais de um ano de utilização da ferramenta OKR.

Referências

- Albana, B., Enver, K., & Justina, S. (2017). Strategic Management Tools and Techniques : A Comparative Analysis of Empirical Studies. *Croatian Economic Survey*, 19(1), 67–99.
- Aldehayyat, J., & Anchor, J. (2008). Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use. *Strategic Change*, 17, 281–293.
- Almeida, P. (2004). A globalização e seus benefícios: um contraponto ao pessimismo. In: W. Menezes, *O Direito Internacional e o Direito Brasileiro: homenagem a José Francisco Rezek* (pp. 272-284). Ijuí: Editora Unijuí.
- Alves, J. (2000). Direitos humanos, cidadania e globalização. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, (50), 185-206.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Ansoff, I. (1990). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill.
- Bar-Yam, Y. (2004). *Making things work - solving complex problems in a complex world*. Cambridge: Knowledge Press.
- Bock, L. (2015). *Work Rules!* London: Hodder & stoughton General Division.
- Cardoso, R. (2020). Objectives and key results (okr) aplicado a uma Empresa industrial: um estudo de caso. Porto.
- Castanho, R., Couto, G., Pimentel, P., & Carvalho, C. (2020). Princípios de planeamento estratégico e gestão de turismo rural em territórios ultraperiféricos: o caso de estudo do arquipélago dos Açores. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, 30-41.
- Castro, F. (2020). *The Beginner's Guide to OKR*. Miami.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Codemec. (01 de abril de 2014). *Sebrae Mais – Programa Sebrae para Empresas Avançadas*. Acesso em 2021 de dezembro de 02, disponível em Codemec: <https://codemec.org.br/geral/sebrae-mais-programa-sebrae-para-empresas-avancadas/>
- Coelho, Â., Souza, D., Fajan, F., & Nabarro, C. (2018). Análise da matriz Boston Consulting Group - BCG como ferramenta estratégica em empresas do setor de informática. In: D. Antunes, *Gestão e tecnologia: reflexões e práticas* (pp. 15-21). Belo Horizonte: Editora Poisson.
- Corvisio. (2020). *Corvisio OKR*. Fonte: corvisio.com: <https://corvisio.com/what-is-okr/>
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: how Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs / John Doerr*. New York: Portfolio/Penguin.
- Doran, G. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 35-36.
- Drucker, P. (1994). The theory of the business. *Harvard business review*, 95-104.

- Drucker, P. (2010). *The practice of management*. New York: Harper Business.
- Esteves, Z. (27 de Agosto de 2020). *Check-in semanal OKR*. Fonte: Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=pCmZOQb6-Zg>
- Fernandes, D. (2012). Uma visão sobre a análise da matriz swot como ferramenta para elaboração da estratégia. *Revista de ciências jurídicas*, 57-68.
- Fernando, R. (2015). *A Importância do Controlo de Gestão no Sucesso Empresarial: estudo de caso*.
- Ferreira, W. (16 de Julho de 2019). *Pesquisa estudo de caso*. Fonte: Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=YwhpLMPX58c>
- Fialho, C. (2021). Estratégia Empresarial sob o Prisma da Teoria da Complexidade. *Universidade Europeia*.
- Frost, A. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change*, 12, 49–62.
- Gadomski, A., Balducelli, C., Bologna, S., & DiCostanzo, G. (1998). Integrated parallel bottom-up and top-down approach to the development of agent-based intelligent DSSs for emergency management. *The fifth annual conference of the international emergency management society*. Washington.
- Garcia, E. (2001). Cognição organizacional e ciência da complexidade. In: M. Cunha, J. Fonseca, & F. Gonçalves, *Empresas, caos e complexidade: gerindo à beira de um ataque de nervos* (pp. 37-56). Lisboa: RH-Editora.
- Girod, S., & Whittington, R. (2016). Reconfiguration, restructuring and firm performance: dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 1121-1133.
- Google Ventures Startup Lab. (14 de maio de 2013). *How Google sets goals: OKRs / Startup Lab Workshop*. Acesso em 06 de setembro de 2021, disponível em Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=mJB83EZtAjc>
- Governo Federal do Brasil. (2021). *Declaração Anual de Faturamento - DASN*. Acesso em 02 de dezembro de 2021, disponível em Gov.br: Declaração Anual de Faturamento - DASN
- Governo Federal do Brasil. (2021). *Pagamento da Contribuição Mensal (Das)*. Acesso em 02 de dezembro de 2021, disponível em Gov.br: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/servicos-para-mei/pagamento-de-contribuicao-mensal>
- Guerreiro, C., Silva, A., Cá, T., & Ferrinho, P. (2017). Planeamento estratégico no setor da saúde da Guiné-Bissau: evolução, influências e processos. *Anais do IHMT*, 55-68.
- Gunn, R., & Williams, W. (2007). Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16, 201–216.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2011). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, A., & e Norton, D. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1): 75-85.

- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. New York: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Administração de marketing*. São Paulo: Person.
- Locke, E., & Latham, G. (1991). A theory of goal setting & task performance. *The academy of management review*.
- Mações, M. (2017). *Da Gestão Tradicional à Gestão Contemporânea*. Lisboa: Actual Editora.
- Mações, M. (2017). *Planeamento, estratégia e tomada de decisão*. Lisboa: Actual Editora.
- Marcelino, J., Rezende, A., & Miyaji, M. (2020). Impactos iniciais da COVID-19 nas micro e pequenas empresas do estado do Paraná - Brasil. *Boletim de Conjuntura*, 2(5), 101–112.
- McFarland, K. (2008). Should you build strategy like you build software? *MIT Sloan Management Review*, 49(3):69-74.
- McKinsey & Company. (setembro de 2015). *The Science of Organizational Transformations*. Acesso em 05 de setembro de 2021, disponível em mckinsey.com: www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-science-of-organizational-transformations#0.
- Melo, J., Caselli, F., Campelo Filho, E., & Ferreira, A. (2017). Percepção contribuição do business model canvas em empresas de tecnologia. *Revista FSA*, 73-96.
- Merchant, K., & Stede, W. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. UK: Pearson.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept: five Ps for strategy. *California Management Review*, 11-24.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Nova Iorque: Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Nova Iorque: Free Press.
- Niven, P., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Nobre, D. (Junho de 2016). Ferramentas estratégicas em uso: uma investigação prática às empresas em Portugal. Porto.
- Ohmae, K. (1985). *O estrategista em ação*. Santana de Parnaíba: Pioneira.
- Oliveira, B. (2008). *Strategy tools' use in the largest companies in Portugal*. Lisboa: Dissertação de mestrado. ISCTE Business School.
- Oliveira, L. d. (2004). A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. *REAd*.
- Ordóñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A., & Bazerman, M. (2009). Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. *Harvard business school*.
- Pimentel, R., & Lima, R. (2011). Relação trimestral de longo prazo entre os indicadores de liquidez e de rentabilidade: evidência de empresas do setor têxtil. *Revista de Administração*, 46(3), 275-289.

- Ponchirolli, O. (2007). A teoria da complexidade e as organizações. *Revista Diálogo Educacional*, 7, 81-100.
- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Atlas.
- Quinn, J. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Rocha, E. (2020). *O que é estratégia empresarial?* Acesso em 26 de 12 de 2021, disponível em Ignição digital: <https://www.ignicaodigital.com.br/o-que-e-estrategia-empresarial/>
- Rodrigues, A., & Camacho, J. (2021). O impacto da pandemia provocada pela COVID-19 na estratégia empresarial numa PME - um estudo de caso. *Revista de economia, empresas e empreendedores na CPLP*, 7(2).
- Rodrigues, J. (2019). *Estratégia na Prática: realidade na região de Coimbra*.
- Russo, J. (2015). *Balanced scorecard para PME e pequenas e médias instituições*. Lisboa: Edições técnicas.
- Santana, T. (2019). Metodologia okr: um estudo multicaso em startups baianas. *Revista Formadores - Vivências e Estudos*, 54-76.
- Sebrae. (2017). *Relatório de gestão do exercício de 2016*. Acesso em 02 de dezembro de 2021, disponível em Sebrae: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Transpar%C3%Aancia/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202016.pdf>
- Sebrae. (18 de março de 2020). *Sebraetec: inovar no seu negócio pode ser fácil*. Acesso em 02 de dezembro de 2021, disponível em Sebrae: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/sebraetec-inovar-no-seu-negocio-pode-ser-facil,c38a5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>
- Sebrae. (2021). *Agente local de inovação*. Acesso em 02 de dezembro de 2021, disponível em Sebrae: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/agentelocaldeinovacao>
- Sebrae. (2021). *Empretec*. Acesso em 02 de dezembro de 2021, disponível em Sebrae: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/empretec-fortaleca-suas-habilidades-como-empresendedor,db3c36627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>
- Sebrae. (2021). *Oficinas SEI - SEBRAE Microempreendedor Individual*. Acesso em 02 de dezembro de 2021, disponível em Sebrae: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/noticias/oficinas-sei-sebrae-microempreendedor-individual1108,5710834b4cc37410VgnVCM2000003c74010aRCRD>
- Sebrae. (2021). *Sebrae Na Medida*. Acesso em 02 de dezembro de 2021, disponível em Sebrae: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/Namedida:-encontre-solu%C3%A7%C3%B5es-customizadas-para-seu-neg%C3%B3cio>
- Sebrae. (2021). *Sebrae na sua Empresa*. Acesso em 02 de dezembro de 2021, disponível em Sebrae: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/institucional/sebrae-na-sua-empresa,e20b68b8edbee610VgnVCM1000004c00210aRCRD>

- Silva, E., & Dias, L. (2011). O balanced scorecard como ferramenta estratégica para a tomada de decisões na empresa Microboard. *SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- Tavares, P. (2021). *Outsourcing de serviços: uma decisão estratégica para as empresas*.
- Trindade, A. (2020). *Controlo de Gestão nas PME do Distrito de Portalegre*.
- Tzu, S. (2011). *A arte da Guerra*. Alfragide: Texto Editores Lda.
- Veredas Empresarial. (24 de Outubro de 2019). *Definindo prioridades*. Fonte: Veredasempresarial: <https://www.veredasempresarial.com.br/definindo-prioridades/>
- Veredas Empresarial. (06 de Agosto de 2019). *Medindo vendas com okr*. Fonte: Veredasempresarial: <https://www.veredasempresarial.com.br/medindo-vendas-com-okr>
- Veredas Empresarial. (21 de Abril de 2019). *O que não é OKR*. Fonte: Veredasempresarial: <https://www.veredasempresarial.com.br/o-que-nao-e-okr/>
- Weekdone. (2020). *Step by step guide to OKR*.
- Wikipédia. (18 de dezembro de 2021). *Andrew Grove*. Acesso em 06 de fevereiro de 2022, disponível em Wikipédia: https://pt.wikipedia.org/wiki/Andrew_Grove
- Wikipédia. (29 de setembro de 2021). *Curva ABC*. Acesso em 02 de dezembro de 2021, disponível em Wikipédia: https://pt.wikipedia.org/wiki/Curva_ABC
- Wikipédia. (08 de outubro de 2021). *Microempreendedor individual*. Acesso em 02 de dezembro de 2021, disponível em Wikipédia: https://pt.wikipedia.org/wiki/Microempreendedor_individual
- Wodtke, C. (2016). *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zhou, H., & He, Y.-L. (2018). Comparative study of OKR and KPI. *International conference on e-commerce and contemporary economic development*, 319-323.

Apêndice 01 – Tabela das questões de investigação

Pergunta	Justificação da pergunta	Questão principal a que se refere	
O OKR foi utilizado como ferramenta de definição de metas ou havia outros objetivos no uso?	John Doerr (2018) afirmou que o OKR é uma ferramenta de definição de metas	Quais são os motivos para se utilizar a ferramenta OKR?	
Foi cogitado utilizar outra ferramenta ao invés do OKR?	Nobre (2016), Albana et al. (2017), Frost (2003), Gunn & Williams (2007), Aldehayyat e Anchor (2008), Oliveira (2008) e Rodrigues (2019) apresentarem quais são as principais ferramentas de estratégia em uso		
Os colaboradores estavam engajados?	John Doerr (2018) demonstrou que entre as atitudes que geram o sucesso no uso da ferramenta OKR é o comprometimento dos colaboradores com o tempo e o espaço e o alinhamento entre equipas		Como se daria a implementação da ferramenta em uma empresa na prática?
As equipas colaboraram entre si?			
Os resultados chave eram mensuráveis?	A ex-vice-presidente da Google, Marissa Mayer, indicou que somente pode ser considerado resultado chave se a meta for mensurável.		
Os objetivos das equipas eram interdependentes ou independentes?	Há divergencia na literatura sobre o fato dos objetivos das equipas deverem ser interdependentes ou independentes		
Havia quantos objetivos e resultados chave?	Felipe Castro (2020) apresentou os principais erros na utilização do OKR		
Os resultados chave eram tarefas?			
Os OKR foram definidos <i>top-down</i> ?			
O OKR era visto como a solução dos problemas da empresa?			
O OKR era vinculado à remuneração variável ou promoção dos funcionários?			
Foi copiada a versão de OKR da Google?			
Como ocorreu a implementação do OKR na empresa?		Existem alguns modelos de passo a passo de utilização do OKR	
Foi utilizado algum modelo específico de ferramenta de apoio?	Encontrou-se na revisão da literatura diversos modelos de canvas para apoio na implementação e controlo do OKR	Qualquer empresa que utilizar a ferramenta OKR terá o sucesso como a Google teve?	
Houve aumento da performance?	John Doerr (2018) indicou que a utilização do OKR promove a aceleração do desempenho da empresa e crescimento da unidade de negócio		
Houve crescimento da unidade de negócio?			
Houve aumento da produtividade das equipas ao utilizarem o OKR?	Weekdone (2020) indica o aumento da produtividade das equipas como um resultado do uso do OKR		
Na opinião do gestor e dos geridos, valeu a pena terem utilizado a ferramenta OKR?	Letícia de Oliveira (2004) indicou que ter estratégia bem definida proporciona sucesso e bons resultados		

Metodologia OKR: estudo de caso da utilização do okr no Sebrae Meier
Bruno Cortines Linares Fernandes

Os resultados chave foram atingidos?		
Os objetivos foram atingidos?		
Foi encontrada alguma dificuldade na utilização da metodologia OKR?		

Apêndice 02 – Guião das entrevistas com os geridos

O presente guião será a base de perguntas a serem utilizadas nas entrevistas com os geridos da unidade de negócios a ser estudada. Em cada pergunta terá abaixo uma explanação do objetivo da pergunta. Caso o entrevistado, ao responder a pergunta, não toque no ponto focal da pergunta, deverá o entrevistador insistir na pergunta para que o entrevistado responda a questão que se pretende analisar.

1. Porque achas que o gestor da unidade decidiu utilizar o OKR?

O objetivo desta pergunta é perceber na visão do gerido o que motivou o gestor a decidir utilizar a ferramenta OKR.

2. Porque achas que o gestor da unidade escolheu a ferramenta OKR e não outra ferramenta?

O objetivo desta pergunta é perceber na visão do gerido porque o gestor optou pelo OKR.

3. Em sua opinião, houve engajamento das equipas?

O objetivo desta pergunta é perceber se as equipas estiveram engajadas com a utilização da metodologia.

4. As equipas colaboraram entre si?

O objetivo desta pergunta é perceber se houve colaboração entre as equipas.

5. Os resultados chave eram mensuráveis?

O objetivo desta pergunta é perceber se os resultados chaves estipulados eram mensuráveis.

6. Os objetivos das equipas eram interdependentes ou independentes?

O objetivo desta pergunta é perceber qual a relação entre os objetivos das equipas.

7. Quantos objetivos e resultados chave a sua equipa tinha?

O objetivo desta pergunta é perceber se havia demasiados objetivos e resultados chave.

8. Os OKR foram definidos de que forma?

O objetivo desta pergunta é perceber se os OKRs foram definidos *top-down* ou *bottom-up*.

9. Os objetivos e resultados chaves das equipas eram vinculado às metas institucionais?

O objetivo desta pergunta é perceber se havia um vínculo entre promoções e premiações e os objetivos e resultados chaves. Em caso afirmativo ou negativo, verificar o que motivou a decisão.

10. Quais etapas foram realizadas para a implementação?

O objetivo desta pergunta é perceber quais foram as etapas passadas. Caso não seja dita alguma das etapas abaixo, perguntar de cada uma:

- i. Definição dos objetivos institucional e das equipas
- ii. Definir os resultados chave institucionais e das equipas

- iii. Plano de ação
- iv. Acompanhamento dos O e KR
- v. Analisar as realizações

11. Qual ferramenta de apoio foi usada?

O objetivo desta pergunta é perceber se foi utilizada alguma ferramenta de apoio.

12. Valeu a pena a utilização da ferramenta?

O objetivo desta pergunta é perceber quais foram os pontos positivos e os pontos negativos na utilização da metodologia OKR.

13. Os KRs foram atingidos?

O objetivo desta pergunta é perceber se os resultados chave definidos foram atingidos e se foram, se o entrevistado lembra-se quais foram.

14. Os objetivos foram atingidos?

O objetivo desta pergunta é perceber se os objetivos definidos foram atingidos e se foram, se o entrevistado lembra-se quais foram.

15. Quais foram as dificuldades encontradas?

O objetivo desta pergunta é perceber se foi enfrentada alguma dificuldade na utilização da ferramenta e se tiver alguma, qual foi.

16. Quer fazer algum comentário?

O objetivo desta pergunta é perceber se há algo que na visão do gerido não tenha sido perguntado e ele queira partilhar.

Apêndice 03 – Guião da entrevista com o gestor

O presente guião será a base de perguntas a serem utilizadas na entrevista com o gestor da unidade de negócios a ser estudada. Em cada pergunta terá abaixo uma explanação do objetivo da pergunta. Caso o entrevistado, ao responder a pergunta, não toque no ponto focal da pergunta, deverá o entrevistador insistir na pergunta para que o entrevistado responda a questão que se pretende analisar.

1. Porque decidiu utilizar o OKR?

O objetivo desta pergunta é perceber o que motivou o gestor a decidir utilizar a ferramenta OKR. Importante fazer com que o gestor indique suas motivações.

2. Porque escolheu a ferramenta OKR e não outra ferramenta?

O objetivo desta pergunta é perceber porque optou pelo OKR em detrimento de outras ferramentas e se cogitou utilizar outras.

3. Houve engajamento das equipas?

O objetivo desta pergunta é perceber se a equipa esteve engajada com a utilização da metodologia.

4. As equipas colaboraram entre si?

O objetivo desta pergunta é perceber se houve colaboração entre as equipas.

5. Os resultados chave eram mensuráveis?

O objetivo desta pergunta é perceber se os resultados chaves estipulados eram mensuráveis.

6. Os objetivos das equipas eram interdependentes ou independentes?

O objetivo desta pergunta é perceber qual a relação entre os objetivos das equipas.

7. Quantos objetivos e resultados chave havia na empresa e nas equipas?

O objetivo desta pergunta é perceber se a equipa esteve engajada com a utilização da metodologia.

8. Os OKR foram definidos de que forma?

O objetivo desta pergunta é perceber se os OKRs foram definidos *top-down* ou *bottom-up*.

9. Os objetivos e resultados chaves das equipas eram vinculado às metas institucionais?

O objetivo desta pergunta é perceber se havia um vínculo entre promoções e premiações e os objetivos e resultados chaves. Em caso afirmativo ou negativo, verificar o que motivou a decisão.

10. Quais etapas foram realizadas para a implementação?

O objetivo desta pergunta é perceber quais foram as etapas passadas. Caso não seja dita alguma das etapas abaixo, perguntar de cada uma:

- i. Definição dos objetivos institucional e das equipas
- ii. Definir os resultados chave institucionais e das equipas

- iii. Plano de ação
- iv. Acompanhamento dos O e KR
- v. Analisar as realizações

11. Qual ferramenta de apoio foi usada?

O objetivo desta pergunta é perceber se foi utilizada alguma ferramenta de apoio. Se alguma ferramenta tiver sido utilizada, quais pontos positivos e quais pontos negativos foram possíveis identificar na utilização.

12. Foi identificado aumento na performance?

O objetivo desta pergunta é perceber se houve aumento da performance na utilização da metodologia OKR.

Foi identificado crescimento da unidade de negócio?

O objetivo desta pergunta é perceber se houve crescimento da unidade de negócio na utilização da metodologia OKR.

13. Foi identificado aumento da produtividade das equipas?

O objetivo desta pergunta é perceber se houve aumento da produtividade das equipas na utilização da metodologia OKR.

14. Valeu a pena a utilização da ferramenta?

O objetivo desta pergunta é perceber quais foram os pontos positivos e os pontos negativos na utilização da metodologia OKR.

15. Os KRs foram atingidos?

O objetivo desta pergunta é perceber se os resultados chave definidos foram atingidos e se foram, se o gestor lembra-se quais foram.

16. Os objetivos foram atingidos?

O objetivo desta pergunta é perceber se os objetivos definidos foram atingidos e se foram, se o gestor lembra-se quais foram.

17. Quais foram as dificuldades encontradas?

O objetivo desta pergunta é perceber se foi enfrentada alguma dificuldade na utilização da ferramenta e se tiver alguma, qual foi.

18. Quer fazer algum comentário?

O objetivo desta pergunta é perceber se há algo que na visão do gestor não tenha sido perguntado e ele queira partilhar.

Apêndice 04 – Guião da entrevista com o consultor especializado

O presente guião será a base de perguntas a serem utilizadas na entrevista com o consultor especializado que deu suporte na implementação do OKR na unidade de negócio estudada. Em cada pergunta terá abaixo uma explanação do objetivo da pergunta. Caso o consultor, ao responder a pergunta, não toque no ponto focal da pergunta, deverá o entrevistador insistir na pergunta para que o entrevistado responda a questão que se pretende analisar.

1. Porque achas que o gestor da unidade decidiu utilizar o OKR?

O objetivo desta pergunta é perceber o que visão do consultor o que motivou o gestor a decidir utilizar a ferramenta OKR.

2. Porque achas que o gestor da unidade escolheu a ferramenta OKR e não outra ferramenta?

O objetivo desta pergunta é perceber na visão do consultor porque o gestor optou pelo OKR.

3. Houve engajamento das equipas?

O objetivo desta pergunta é perceber se a equipa esteve engajada com a utilização da metodologia.

4. As equipas colaboraram entre si?

O objetivo desta pergunta é perceber se houve colaboração entre as equipas.

5. Os resultados chave eram mensuráveis?

O objetivo desta pergunta é perceber se os resultados chaves estipulados eram mensuráveis.

6. Os objetivos das equipas eram interdependentes ou independentes?

O objetivo desta pergunta é perceber qual a relação entre os objetivos das equipas.

7. Quantos objetivos e resultados chave havia na empresa e nas equipas?

O objetivo desta pergunta é perceber se a equipa esteve engajada com a utilização da metodologia.

8. Os OKR foram definidos de que forma?

O objetivo desta pergunta é perceber se os OKRs foram definidos *top-down* ou *bottom-up*.

9. Os objetivos e resultados chaves das equipas eram vinculado às metas institucionais?

O objetivo desta pergunta é perceber se havia um vínculo entre promoções e premiações e os objetivos e resultados chaves. Em caso afirmativo ou negativo, verificar o que motivou a decisão.

10. Quais etapas foram realizadas para a implementação?

O objetivo desta pergunta é perceber quais foram as etapas passadas. Caso não seja dita alguma das etapas abaixo, perguntar de cada uma:

- i. Definição dos objetivos institucional e das das equipas

- ii. Definir os resultados chave institucionais e das- das equipas
- iii. Plano de ação
- iv. Acompanhamento dos O e KR
- v. Analisar as realizações

11. Qual ferramenta de apoio foi usada?

O objetivo desta pergunta é perceber se foi utilizada alguma ferramenta de apoio. Se alguma ferramenta tiver sido utilizada, quais pontos positivos e quais pontos negativos foram possíveis identificar na utilização.

12. Os KRs foram atingidos?

O objetivo desta pergunta é perceber se os resultados chave definidos foram atingidos e se foram, se o gestor lembra-se quais foram.

13. Os objetivos foram atingidos?

O objetivo desta pergunta é perceber se os objetivos definidos foram atingidos e se foram, se o gestor lembra-se quais foram.

14. Quais foram as dificuldades encontradas?

O objetivo desta pergunta é perceber se foi enfrentada alguma dificuldade na utilização da ferramenta e se tiver alguma, qual foi.

15. Na sua visão, comparando com o modelo utilizado pela Google, foi necessário se fazer alguma adaptação da metodologia para se tilizar no Sebrae?

O objetivo desta pergunta é perceber se a implementação do OKR no Sebrae teve diferenças do modelo utilizado na Google e quais foram elas.

16. Qual sua avaliação geral da utilização no Sebrae?

O objetivo desta pergunta é verificar a percepção do consultor quanto à utilização do OKR no Sebrae.

17. Quer fazer algum comentário?

O objetivo desta pergunta é perceber se há algo que na visão do consultor não tenha sido perguntado e ele queira partilhar.

Apêndice 05 – Entrevista com Solange Camargo

No presente anexo estão os dados e as respostas do entrevistado

Cargo: analista de negócio

Contacto: solange.camargo@rj.sebrae.com.br

1. Porque achas que o gestor da unidade decidiu utilizar o OKR?

Ferramenta de controlo. Para controlar a equipa

2. Porque achas que o gestor da unidade escolheu a ferramenta OKR e não outra ferramenta?

Pois é simples e objetivo para usar e para acompanhar

3. Em sua opinião, houve engajamento das equipas?

Não houve adesão de 100%. Acha que aqueles que estavam comprometidos com a empresa fizeram

4. As equipas colaboraram entre si?

Não houve colaboração

5. Os resultados chave eram mensuráveis?

Tinha que ser mensurável

6. Os objetivos das equipas eram interdependentes ou independentes?

Em algumas situações eram interdependentes e em algumas situações eram independentes

7. Quantos objetivos e resultados chave a sua equipa tinha?

Não Lembra

8. Os OKR foram definidos de que forma?

Bottom up, mas com base nas metas institucionais.

9. Os objetivos e resultados chaves das equipas eram vinculado às metas institucionais?

Eram vinculados, pois os objetivos eram definidos com base nas metas institucionais. Não havia nenhum vínculo com promoções.

10. Quais etapas foram realizadas para a implementação?

Foi definido em reunião os objetivos e os resultados chaves; depois da reunião, fizeram uma divisão de tarefas; acompanhamento periodicos (não se recorda o tempo); análise do que precisava melhorar.

11. Qual ferramenta de apoio foi usada?

Tinha uma planilha de controlo

12. Valeu a pena a utilização da ferramenta?

A cha que sim. Serviu para ajudar nos controlos de execução. Além de ser um norte.

Não viu pontos negativos.

13. Os KRs foram atingidos?

Não se lembra

14. Os objetivos foram atingidos?

Não se lembra

15. Quais foram as dificuldades encontradas?

A maior dificuldade foi trabalhar em equipa.

16. Quer fazer algum comentário?

Acha que não utilizaram tudo o que a ferramenta poderia oferecer.

Considera que o gestor conduziu bem e acha que o gestor esperava um melhor resultado com a utilização.

Apêndice 06 – Entrevista com Naira Cansanção

No presente anexo estão os dados e as respostas do entrevistado

Cargo: analista de negócio

Contacto: naira.cansancao@rj.sebrae.com.br

1. Porque achas que o gestor da unidade decidiu utilizar o OKR?

Objetivo primario: integrar a equipa, melhorar o ambiente de trabalho, clima organizacional. As pessoas teriam que trabalhar em equipa e haveria maior integração.

E o secundário, o monitoramento dos resultados, metas, execução. Para se atingir as metas e objetivos que já existiam

2. Porque achas que o gestor da unidade escolheu a ferramenta OKR e não outra ferramenta?

Não sabe. Acredita que tenha sido sugestão do consultor especializado.

3. Em sua opinião, houve engajamento das equipas?

Acredita que sim. Houve uma dificuldade inicial por se tratar de uma ferramenta nova que não estavam habituados, além de não fazer parte da cultura organizacional. Criou-se uma competição saudável

4. As equipas colaboraram entre si?

Não.

5. Os resultados chave eram mensuráveis?

Sim. Quantidade de cursos, de atendimentos...

6. Os objetivos das equipas eram interdependentes ou independentes?

Independentes.

7. Quantos objetivos e resultados chave a sua equipa tinha?

Entre quatro e cinco. Não se recorda.

8. Os OKR foram definidos de que forma?

Os objetivos foram determinados *bottom-up*, mas havia um norte, um direcionamento da gestão.

9. Os objetivos e resultados chaves das equipas eram vinculado às metas institucionais?

Não.

10. Quais etapas foram realizadas para a implementação?

Capacitação para conhecer melhor a ferramenta; definição dos objetivos e resultados chave; criação do instrumento de mensuração; alimentação planilha, execução; reuniões regulares para acompanhar os resultados; no final, análise dos resultados.

11. Qual ferramenta de apoio foi usada?

Planilha de apoio.

12. Valeu a pena a utilização da ferramenta?

Sim. Foi atingido o objetivo principal, que era a integração das equipas.

Ponto negativo: a planilha não ajudava muito por ser limitada

13. Os KRs foram atingidos?

Sim

14. Os objetivos foram atingidos?

Sim

15. Quais foram as dificuldades encontradas?

Falta de habito de usar a ferramenta de controlo. Ela esquecia-se de alimentar a planlhade controlo

16. Quer fazer algum comentário?

Não foi o okr que fez com que as metas fossem atingidas. Elas seriam atingidas independentemente de qual ferramenta fosse utilizada.

Acredita que o uso da planilha como ferramenta de apoio não foi a melhor opção.

O OKR é uma boa ferramenta, facil de ser controlar a execução das equipas pelo gestor.

Foi uma boa experiência.

Apêndice 07 – Entrevista com Glaucia Rocha

No presente anexo estão os dados e as respostas do entrevistado

Cargo: analista de negócio

Contacto: glaucia.rocha@rj.sebrae.com.br

1. Porque achas que o gestor da unidade decidiu utilizar o OKR?

Dois motivos: aproximação da equipa, harmonia e comprometimento e controlo.

2. Porque achas que o gestor da unidade escolheu a ferramenta OKR e não outra ferramenta?

Acredita que foi sugestão do consultor especializado.

3. Em sua opinião, houve engajamento das equipas?

Sim. Mas, mais por conta do gestor.

4. As equipas colaboraram entre si?

Não.

5. Os resultados chave eram mensuráveis?

Não se recorda.

6. Os objetivos das equipas eram interdependentes ou independentes?

Independentes.

7. Quantos objetivos e resultados chave a sua equipa tinha?

Não se recorda.

8. Os OKR foram definidos de que forma?

Top-down.

9. Os objetivos e resultados chaves das equipas eram vinculado às metas institucionais?

Não havia vínculo.

10. Quais etapas foram realizadas para a implementação?

Reunião de apresentação da ferramenta; definição dos objetivos e dos resultados chave; plano de ação; execução; reunião quinzenal para acompanhamento; entrar no próximo ciclo.

11. Qual ferramenta de apoio foi usada?

Planilha de Excel.

12. Valeu a pena a utilização da ferramenta?

Sim. Com ela é possível acompanhar melhor a execução das equipas e dos colaboradores, bem como o desenvolvimento de parcerias internas.

Como ponto negativo, algumas pessoas ficavam expostas se não fizessem sua parte, pois os resultados eram abertos para todos verem.

13. Os KRs foram atingidos?

Sim.

14. Os objetivos foram atingidos?

Sim.

15. Quais foram as dificuldades encontradas?

Nenhuma dificuldade.

16. Quer fazer algum comentário?

Ferramenta muito boa; porém, deveria ter ocorrido, associado a ela uma atividade, para melhorar o relacionamento interpessoal.

Apêndice 08 – Entrevista com Fabio Flor

No presente anexo estão os dados e as respostas do entrevistado

Cargo: analista de negócio

Contacto: fabio.flor@rj.sebrae.com.br

1. Porque achas que o gestor da unidade decidiu utilizar o OKR?

Para aprimorar o time, melhorar os relacionamentos. Acabou havendo uma união da equipa.

2. Porque achas que o gestor da unidade escolheu a ferramenta OKR e não outra ferramenta?

Provavelmente foi uma indicação do consultor especializado. É uma Ferramenta de integração com foco nos resultados.

3. Em sua opinião, houve engajamento das equipas?

Sim. Engajaram-se, pois compraram a ideia do gestor.

4. As equipas colaboraram entre si?

Não.

5. Os resultados chave eram mensuráveis?

Sim.

6. Os objetivos das equipas eram interdependentes ou independentes?

Independentes.

7. Quantos objetivos e resultados chave a sua equipa tinha?

Três ou quatro.

8. Os OKR foram definidos de que forma?

Existia um foco (um numero macro), mas foi definido *bottom-up*.

9. Os objetivos e resultados chaves das equipas eram vinculado às metas institucionais?

Não.

10. Quais etapas foram realizadas para a implementação?

Reunião con o consultor especializado para apresentar a metodologia do OKR; definição das metas (OKR); criação do plano de ação; acompanhamento periodicos; iniciava um novo ciclo do okr.

11. Qual ferramenta de apoio foi usada?

Planilha de Excel

12. Valeu a pena a utilização da ferramenta?

Sim. Havia uma confiança mutua entre liderança e liderados. Ocorreu a integração da equipa.

13. Os KRs foram atingidos?

Acha que sim.

14. Os objetivos foram atingidos?

Não se recorda.

15. Quais foram as dificuldades encontradas?

Não encontrou dificuldades.

16. Quer fazer algum comentário?

Não.

Apêndice 09 – Entrevista com Leandro Marinho

No presente anexo estão os dados e as respostas do entrevistado

Cargo: coordenador do Sebrae Meier

Contacto: leandro.marinho@rj.sebrae.com.br

1. Porque decidiu utilizar o OKR?

Para otimizar o trabalho de equipa. A finalidade era evoluir os resultados individuais e coletivos. Todos entregavam o melhor individualmente, mas a soma das entregas individuais poderia ser melhor coletivamente.

2. Porque escolheu a ferramenta OKR e não outra ferramenta?

Pareceu ser uma ferramenta mais efetiva com o foco nos resultados. Além das equipas poderem se organizar como achassem melhor.

3. Houve engajamento das equipas?

Sim. Total engajamento. O método aproximou as pessoas. Levou ao conhecimento das competências das pessoas, a conhecer melhor as capacidades uns dos outros.

4. As equipas colaboraram entre si?

Não muito. Poderia ser um ponto de evolução do processo.

5. Os resultados chave eram mensuráveis?

Sim. 100%.

6. Os objetivos das equipas eram interdependentes ou independentes?

Independentes. Todos eram interligados ao resultado institucional.

7. Quantos objetivos e resultados chave a sua equipa tinha?

Eram quatro ou cinco. Teria que confirmar na planilha.

8. Os OKR foram definidos de que forma?

O OKR da coordenação foi com base na meta institucional. A partir do okr da coordenação. Os objetivos foram sugeridos e os números negociados.

9. Os objetivos e resultados chaves das equipas eram vinculado às metas institucionais?

Não foi possível.

10. Quais etapas foram realizadas para a implementação?

Ocorreu a definição das metas macro; alinhamento com as equipas para explicar a metodologia; definição das equipas; reunião para definição das metas; acompanhamento mensal e trimestral; ao final (um ano) análise das metas e apresentação dos resultados entre equipas.

11. Qual ferramenta de apoio foi usada?

Planilha de Excel.

12. Foi identificado aumento na performance?

Com certeza. Houve um resultado mais direto qualitativo e maior integração da equipa.

13. Foi identificado crescimento da unidade de negócio?

Sem dúvida. Os esforços foram direcionados para o que importava.

14. Foi identificado aumento da produtividade das equipas?

Sim.

15. Valeu a pena a utilização da ferramenta?

Sem dúvida. Houve melhoraia da interação e manutenção do foco no resultado.

Como ponto negativo, houve falta de interação entre grupos e incapacidade de fazer premiações individuais ou para equipas.

16. Os KRs foram atingidos?

Sim, foram.

17. Os objetivos foram atingidos?

Sim.

18. Quais foram as dificuldades encontradas?

Adaptação das pessoas ao trabalho em grupo.

19. Quer fazer algum comentário?

O modelo OKR não é engessado, deve-se levar em consideração o capital humano que vai utilizar a ferramenta, algumas coisas são preservadas, mas o desdobramento varia com a equipa.

Apêndice 10 – Entrevista com Zoroastro Esteves

No presente anexo estão os dados e as respostas do entrevistado

Cargo: Consultor

Contacto: +55 22 98809-0755

1. Porque achas que o gestor da unidade decidiu utilizar o OKR?

Ele tinha visto os impactos do OKR. O gestor se interessou pois a equipe melhoraria o processo de gestão. Por não ser topdown, a equipe participaria mais. Faltava engajamento. O okr tem a cultura da performance, mas não é metodo agile.

2. Porque achas que o gestor da unidade escolheu a ferramenta OKR e não outra ferramenta?

Ele já havia tentado outras ferramentas que não tinha dado resultado.

3. Em sua opinião, houve engajamento das equipas?

Sim.

4. As equipas colaboraram entre si?

A impressão, a distancia, é que havia certa cooperação.

5. Os resultados chave eram mensuráveis?

Sim.

6. Os objetivos das equipas eram interdependentes ou independentes?

Havia certa interdependencia pois eram parte do todo (metas da unidade de negócio)

7. Quantos objetivos e resultados chave havia na empresa e nas equipas?

Na faixa de quatro resultados chave e três objetivos.

8. Os OKR foram definidos de que forma?

Havia uma pegadade *bottom-up*, mas havia meta institucional, que era o foco, que acabava por ser *top-down*.

9. Os objetivos e resultados chaves das equipas eram vinculado às metas institucionais?

Não deveria haver um vinculo com promoções e premiações.

10. Quais etapas foram realizadas para a implementação?

Alinhamento conceitual; apresentação da ferramenta e treinamento; definição dos OKR da coordenação; definição do OKR das equipas; elaboração da planilha de controlo; check-in semanal; alterações mensais quando necessario.

11. Qual ferramenta de apoio foi usada?

Planilha de controlo.

12. Os KRs foram atingidos?

Alguns. Sabe que foram. Mas não sabe todos. Recebeu um *feedback* positivo do gestor.

13. Os objetivos foram atingidos?

Se alguns resultados chave não foram, alguns objetivos não foram.

14. Quais foram as dificuldades encontradas?

A estrutura da empresa, burocracia, modelo enraizado *top-down*. Bem como não acompanhamento após o início.

15. Na sua visão, comparando com o modelo utilizado pela Google, foi necessário se fazer alguma adaptação da metodologia para se utilizar no Sebrae?

Trabalhou com percentual no alcance das metas; Segundo o que doer tem em seu livro, algumas tarefas são colocadas como resultados chave, o que não é o ideal.

16. Qual sua avaliação geral da utilização no Sebrae?

O objetivo era o engajamento. Então foi atingido.

17. Quer fazer algum comentário?

Tarefa X resultado

Apêndice 11 – Cruzamento das respostas dos geridos

Pergunta	Solange	Naira	Glaucia	Fabio
Porque achas que o gestor da unidade decidiu utilizar o OKR?	Para controlar a equipa	Integrar a equipa e controlo	Aproximação da equipa e controlo	Melhorar relacionamentos
Porque achas que o gestor da unidade escolheu a ferramenta OKR e não outra ferramenta?	Simples e objetivo para usar e para acompanhar	Sugestão consultor	Sugestão consultor	Sugestão consultor
Em sua opinião, houve engajamento das equipas?	Somente dos que já estavam comprometidos	Sim	Sim	Sim
As equipas colaboraram entre si?	Não	Não	Não	Não
Os resultados chave eram mensuráveis?	Sim	Sim	Não se recorda	Sim
Os objetivos das equipas eram interdependentes ou independentes?	Ambos	Independentes	Independentes	Independentes
Quantos objetivos e resultados chave a sua equipa tinha?	Não se recorda	4-5	Não se recorda	3-4
Os OKR foram definidos de que forma?	<i>Bottom-up</i> , mas com base nas institucionais	<i>Bottom-up</i> , mas com base nas institucionais	<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>
Os objetivos e resultados chaves das equipas eram vinculado às metas institucionais?	Sem vinculo com promoções	Sem vinculo com promoções	Sem vinculo com promoções	Sem vinculo com promoções
Quais etapas foram realizadas para a implementação?	Definição dos objetivos resultados chave; divisão das tarefas; acompanhamento; análise de potenciais melhorias	Capacitação sobre a ferramenta; definição dos objetivos e resultados chave; criação do instrumento de mensuração; alimentação planilha, execução; reuniões de	Apresentação da ferramenta; definição dos objetivos e dos resultados chave; plano de ação; execução; reunião quinzenal para acompanhamento; entrar no próximo ciclo	Reunião com o consultor especializado para apresentar a metodologia do OKR; definição das metas (OKR); criação do plano de ação; acompanhamento periódico; início

Metodologia OKR: estudo de caso da utilização do okr no Sebrae Meier
Bruno Cortines Linares Fernandes

		acompanhamento; análise dos resultados		do novo ciclo do OKR
Qual ferramenta de apoio foi usada?	Planilha de controlo	Planilha de controlo	Planilha de controlo	Planilha de controlo
Valeu a pena a utilização da ferramenta?	Sim. Positivo: ajudar nos controlos Negativo: nada	Sim. Positivo: integração das equipas Negativo: planilha limitada	Sim. Positivo: controlo de execução e desenvolvimento de parceria Negativo: exposição	Sim. Positivo: integração da equipa Negativo: dependência
Os KRs foram atingidos?	Não se recorda	Sim	Sim	Acha que sim
Os objetivos foram atingidos?	Não se recorda	Sim	Sim	Não se recorda
Quais foram as dificuldades encontradas?	Trabalhar em equipa	Falta de hábito	Nenhuma	Nenhuma

Anexo 1 – OKR da unidade de negócios Sebrae Meier

OKR – OBJETIVO E RESULTADOS-CHAVE		Avaliação
Empresa: Sebrae/RJ		0%
Nível do OKR: Escritório Regional da Cidade do Rio de Janeiro III - Zona Norte		
Coordenador Regional: Leandro Marinho		
Definição do objetivo 1: Superar a meta de receita de 2017	Progresso até 15/12/2017	Avaliação
Resultado-chave a: Viabilizar 100% das turmas programadas de Empretec, SebraeMais e Na Medida	0%	0%
Resultado-chave b: Vender 600 horas de consultorias	0%	
Resultado-chave c: Arrecadar R\$ 540.000 em contrapartidas de serviços de Sebraetec	0%	
Resultado-chave d: Vender R\$ 50.000 em outras soluções como palestras e oficinas	0%	
Definição do objetivo 2: Superar a meta de microempreendedores individuais atendidos	Progresso até 15/12/2017	Avaliação
Resultado-chave a: Atender 600 Mei distintos com Oficinas Sei	0%	0%
Resultado-chave b: Formalizar, ao menos, 500 Mei em 2017	0%	
Resultado-chave c: Reativar 1.000 Mei atendidos nos anos anteriores	0%	
Definição do objetivo 3: Construir a melhor carteira de clientes do Sebrae/RJ	Progresso até 15/12/2017	Avaliação

Metodologia OKR: estudo de caso da utilização do okr no Sebrae Meier
Bruno Cortines Linares Fernandes

Resultado-chave a: Atender 900 empresas no modelo de carteiras	0%	0%
Resultado-chave b: Prospectar 500 potenciais clientes de carteiras juntamente com os ALI	0%	
Resultado-chave c: Relizar eventos de 5 novos setores para prospecção de novos clientes de carteira	0%	
Resultado-chave d: Visitar 200 microempresas atendidas pelo SSE em 2017	0%	
Definição do objetivo 4: Estabelecer um relacionamento ativo com os clientes da carteira	Progresso até 15/12/2017	Avaliação
Resultado-chave a: Pactuar resultados com 450 clientes de carteiras	0%	0%
Resultado-chave b: Atualizar o PDC de todos os clientes migrados da carteira de 2016	0%	
Resultado-chave c: Obter um grau médio de satisfação de pelo menos 80%	0%	
Resultado-chave d: Manter o intervalo médio de contato com os clientes da curva A em, nó máximo, 60 dias	0%	

Anexo 2 – OKR da equipa1 do Sebrae Meier

OKR – OBJETIVO E RESULTADOS-CHAVE		Avaliação
Empresa: Sebrae/RJ		49%
Nível do OKR: AVANTE		
EQUIPE: TANIA, DAISY e FABIO		
Definição do objetivo 1: TIRO, PORRADA E BOMBA EM RELAÇÃO A META DE RECEITA	Progresso até 15/12/2017	Avaliação
Resultado-chave a: Inscrições por turma: 3 - Empretec, 3 - SebraeMais e 5 - Na Medida	45%	75%
Resultado-chave b: Vender 50 horas de consultorias	100%	
Resultado-chave c: Arrecadar R\$ 20.000 em contrapartidas de serviços de Sebraetec	15%	
Resultado-chave d: Vender R\$ 6.000 em outras soluções como palestras e oficinas	142%	
Definição do objetivo 2: VAI OU RACHA COM OS MEis DA REGIÃO	Progresso até 15/12/2017	Avaliação
Resultado-chave a: Atender 60 Mei distintos com Oficinas Sei	75%	73%
Resultado-chave b: Formalizar 200 Mei em 2017	45%	
Resultado-chave c: Reativar 100 Mei atendidos nos anos anteriores	100%	
Definição do objetivo 3: TER UMA CARTEIRA DE CLIENTE DO "OKR"	Progresso até 15/12/2017	Avaliação
Resultado-chave a: Atender 100 empresas no modelo de carteiras	114%	44%

Metodologia OKR: estudo de caso da utilização do okr no Sebrae Meier
Bruno Cortines Linares Fernandes

Resultado-chave b: Prospectar 50 potenciais clientes de carteiras juntamente com os ALI	18%	
Resultado-chave c: Realizar 0 evento de setores para prospecção de novos clientes de carteira	1 evento	
Resultado-chave d: Visitar 6 microempresas atendidas pelo SSE em 2017	0%	
Definição do objetivo 4: FACA NOS DENTES PARA CONSTRUIR UM RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES DA CARTEIRA	Progresso até 15/12/2017	Avaliação
Resultado-chave a: Pactuar resultados com 50 clientes de carteiras	100%	50%
Resultado-chave b: Atualizar o PDC de todos os clientes migrados da carteira de 2016	100%	
Resultado-chave c: Obter um grau médio de satisfação de pelo menos 80%	0%	
Resultado-chave d: Manter o contato com os clientes da curva A de 30 em 30 dias	0%	

Anexo 3 – OKR da equipe 2 do Sebrae Meier

OKR – OBJETIVO E RESULTADOS-CHAVE		Avaliação
Empresa: Sebrae/RJ		218%
Nível do OKR: AZUL INTENSO		
EQUIPE: DEBORA, GLAUCIA e SOLANGE		
Definição do objetivo 1: Superar as expectativas na geração de receita	Progresso até 15/12/2017	Avaliação
Resultado-chave a: Inscrição por turma: 6 -Empretec, 3 - SebraeMais e 6 -Na Medida	100%	294%
Resultado-chave b: Vender 50 horas de consultorias	534%	
Resultado-chave c: Arrecadar R\$ 15.000,00 em contrapartidas de serviços de Sebraetec	179%	
Resultado-chave d: Vender R\$ 1.000,00 em outras soluções como palestras e oficinas	363%	
Definição do objetivo 2: Fidelizar os MEIs da região	Progresso até 15/12/2017	Avaliação
Resultado-chave a: Atender 30 Mei distintos com Oficinas Sei	140%	684%
Resultado-chave b: Formalizar 10 MEIs em 2017	160%	
Resultado-chave c: Reativar 25 MEIs atendidos nos anos anteriores	1752%	
Definição do objetivo 3: Construir a melhor carteira de clientes do escritório	Progresso até 15/12/2017	Avaliação
Resultado-chave a: Atender 50 empresas no modelo de carteiras	60%	64%

Metodologia OKR: estudo de caso da utilização do okr no Sebrae Meier
Bruno Cortines Linares Fernandes

Resultado-chave b: Prospectar 56 potenciais clientes de carteiras juntamente com os ALI	132%	
Resultado-chave c: Realizar 0 eventos para prospecção de novos clientes de carteira	6 eventos	
Resultado-chave d: Visitar 33 microempresas atendidas pelo SSE em 2017	0%	
Definição do objetivo 4: Viver em lua de mel com os clientes da carteira	Progresso até 15/12/2017	Avaliação
Resultado-chave a: Pactuar resultados com 25 clientes de carteiras	196%	49%
Resultado-chave b: Atualizar o PDC de todos os clientes migrados da carteira de 2016	0%	
Resultado-chave c: Obter um grau médio de satisfação de pelo menos 80%	0%	
Resultado-chave d: Manter o intervalo médio de contato com os clientes da curva A em, no máximo, 60 dias	0%	

Anexo 4 – OKR da equipa 3 do Sebrae Meier

OKR – OBJETIVO E RESULTADOS-CHAVE		Avaliação
Empresa: Sebrae/RJ		29%
Nível do OKR: TIME BOMBAÇÃO		
EQUIPE: BRUNO, CAIO e NAÍRA		
Definição do objetivo 1: FAZER O CHEFE FELIZ \$\$	Progresso até 31/12/2017	Avaliação
Resultado-chave a: ALCANÇAR 100% DA META DE INSCRITOS POR TURMA: Empretec - 8, SebraeMais- 4 e Na Medida - 7	0%	30%
Resultado-chave b: VENDER 30 horas DE CONSULTORIAS	120%	
Resultado-chave c: ARRECADAR R\$ 60.000 EM CONTRAPARTIDAS DE SERVIÇOS DE SEBRAEtec	0%	
Resultado-chave d: VENDER R\$ 3.000 EM OUTRAS SOLUÇÕES COMO PALESTRAS E OFICINAS	0%	
Definição do objetivo 2: ATENDER E REGSTRAR OS MEIs da região	Progresso até 31/12/2017	Avaliação
Resultado-chave b: FORMALIZAR, AO MENOS, 20 MEIs EM 2017	115%	542%
Resultado-chave c: REATIVAR 20 MEIs ATENDIDOS NOS ANOS ANTERIORES	25%	
Resultado-chave c: REGISTRAR 30 MEIs (DASN e DAS)	1487%	
Definição do objetivo 3: BOMBAR A CARTEIRA	Progresso até 31/12/2017	Avaliação
		36%

Metodologia OKR: estudo de caso da utilização do okr no Sebrae Meier
Bruno Cortines Linares Fernandes

Resultado-chave a: Atender 80 empresas no modelo de carteiras	109%	
Resultado-chave b: Prospectar 40 potenciais clientes de carteiras juntamente com os ALI	0%	
Resultado-chave d: Visitar 20 microempresas atendidas pelo SSE em 2017	0%	
Definição do objetivo 4: SERMOS QUERIDOS PELOS CLIENTES DA CARTEIRA	Progresso até 31/12/2017	Avaliação
Resultado-chave a: PACTUAR RESUTADOS COM 40 CLIENTES DE CARTEIRAS	100%	50%
Resultado-chave b: ATUALIZAR O PDC DE TODOS OS CLIENTES MIGRADOS DA CARTEIRA DE 2016	100%	
Resultado-chave c: OBTER UM GRAU MÉDIO DE SATISFAÇÃO DE PELO MENOS 80%	0%	
Resultado-chave d: CONTACTAR AO MENOS 1 VEZ POR MÊS CLIENTES DA CURVA "A"	0%	

Anexo 5 – Exemplo 1 de template do OKR

OKR canvas

OBJETIVO <i>inspirador, desafiador, realista e vivo...</i>	RESULTADOS <i>mensuráveis, alcançáveis, medidos por...</i>	BASELINE <i>mensuração inicial</i>	ACOMPANHAMENTO <i>mensuração atual + data</i>	META <i>alvo</i>
data atual + prazo de revisão versão 0.7	01			
	02			
	03			
	04			

OKR canvas desenvolvido por Pedro Augusto e disponibilizado de licença

Fonte: https://e2891d2b-7e47-48a5-b801-30e53464fd1a.usrfiles.com/ugd/e2891d_7235e64db2574ab79abfaad95dfc5b6d.pdf

Anexo 6 – Exemplo 2 de template do OKR



GARY FOX & CO
www.garyfox.co

OBJECTIVES AND KEY RESULTS - OKR - CANVAS

BRAINSTORMING

Date:

Vision/Long term OKR

Objective	Why	Lag measures	Lead measures	OKR
Aspirational, qualitative	Ask why, multiple times	Outcomes, impact...	Activities, milestones...	Objectives:
				Key Results:

Fonte: <https://www.garyfox.co/canvas-models/okr-canvas-pdf-templates/>

Anexo 7 – Exemplo 3 de template do OKR

OKR Canvas

PRAGMATIC
CHANGE

VISION
Longterm, 3-5 years

STRATEGIC GOALS
Mid-term, 1-3 years

NORTHSTAR
The one metric that matters

	What do you want to achieve?		
OBJECTIVES	1	2	3
	How do you want to achieve it?		
KEY RESULTS	1	1	1
	2	2	2
	3	3	3

Fonte: <https://pragmaticchange.com/get-your-okr-canvas>

Anexo 8 – Exemplo 4 de template do OKR

OKR CANVAS 

Série:	Objetivo:	Resultado Chave 1:	Prob:	Ação 1: Ação 2: Ação 3:	Resolução do Problema:
		Resultado Chave 2:	Prob:	Ação 1: Ação 2: Ação 3:	
		Resultado Chave 3:	Prob:	Ação 1: Ação 2: Ação 3:	
Objetivo:	Resultado Chave 1:	Prob:	Ação 1: Ação 2: Ação 3:	Resolução do Problema:	
	Resultado Chave 2:	Prob:	Ação 1: Ação 2: Ação 3:		
	Resultado Chave 3:	Prob:	Ação 1: Ação 2: Ação 3:		
Objetivo:	Resultado Chave 1:	Prob:	Ação 1: Ação 2: Ação 3:	Resolução do Problema:	
	Resultado Chave 2:	Prob:	Ação 1: Ação 2: Ação 3:		
	Resultado Chave 3:	Prob:	Ação 1: Ação 2: Ação 3:		
Objetivo:	Resultado Chave 1:	Prob:	Ação 1: Ação 2: Ação 3:	Resolução do Problema:	
	Resultado Chave 2:	Prob:	Ação 1: Ação 2: Ação 3:		
	Resultado Chave 3:	Prob:	Ação 1: Ação 2: Ação 3:		

Fonte: <https://www.slideshare.net/JliaSousa3/okr-canvas>

Anexo 9 – Exemplo 5 de template do OKR

OKR Canvas

 Objetivo	 Resultados clave	 Acciones clave 																		
 Indicadores <table border="1"> <tr> <th>Indicadores</th> <th>Evaluación</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>			Indicadores	Evaluación																
Indicadores	Evaluación																			
 Seguimiento <table border="1"> <tr> <th>Acciones Clave</th> <th>Backlog</th> <th>En progreso</th> <th>Terminada</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <th>Experimentos</th> <td> </td> <td> </td> <td> ☒ ☐ </td> </tr> </table>		Acciones Clave	Backlog	En progreso	Terminada					Experimentos			☒ ☐	 Aprendizaje <table border="1"> <tr> <th>Acciones clave</th> <th>Experimentos</th> <th>Errores</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Acciones clave	Experimentos	Errores			
Acciones Clave	Backlog	En progreso	Terminada																	
Experimentos			☒ ☐																	
Acciones clave	Experimentos	Errores																		

Canvas elaborado por Cristhian Arias Venturo | cristhian.arias.venturo@gmail.com



Fonte: <https://pt.scribd.com/document/398930705/OKR-Canvas>

Anexo 10 – Exemplo 6 de template do OKR



OKR Canvas

Designed by: Benchmark Owner: Dan Keegan Date: 24 June 2014 Version: 0.3 (DRAFT)

Who do we serve	Problem	Value Proposition	Current OKRs rating: c: confidence; i: importance; d: difficulty Objective: Key Result 1: c: i: d: Key Result 2: c: i: d: Key Result 3: c: i: d: Objective: Key Result 1: c: i: d: Key Result 2: c: i: d: Key Result 3: c: i: d:	Mentors & Members informal ("i"), appointed ("a"), team ("t") seen in the game ("s"), pending skin ("p")
	Why do we exist	Solution	High Concept	Next Quarter OKRs Objective: Key Result 1: c: i: d: Key Result 2: c: i: d: Key Result 3: c: i: d: Objective: Key Result 1: c: i: d: Key Result 2: c: i: d: Key Result 3: c: i: d:
Costs		Revenues		

OKR Canvas is adapted from The Business Model Canvas (www.businessmodelgeneration.com/canvas)

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Global Implementation by: Benchmark Limited (www.benchmark.com) 25 June 2014 VSRDICH 0.4 Dan Keegan, Benchmark Limited www.benchmark.com



Fonte: <https://br.pinterest.com/gusilveira23/okr/>