

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE ENGENHARIA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JOÃO PAULO SILVA FLORES

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

**GOIÂNIA
2021**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE ENGENHARIA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JOÃO PAULO SILVA FLORES

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

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ENGENHARIA ORGANIZACIONAL
SUBÁREA: GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Engenharia de Produção, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, como requisito parcial para aprovação na disciplina Projeto Final de Curso II.

Orientador: Prof. Ma. Juliana Schmidt Galera

**GOIÂNIA
2021**

JOÃO PAULO SILVA FLORES

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

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Engenharia de Produção da Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Goiânia, 23 de junho de 2021

Prof^ª. Ma. Maria Ximena Vázquez F. Lima
Coordenadora do Curso de Engenharia de Produção

BANCA EXAMINADORA:



Prof^ª Ma. Juliana Schmidt Galera
Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Orientador

Prof^ª Ma. Maria Ximena Vázquez F. Lima
Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Banca

Prof^º Me. Santiago Meireles Rocha
Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Banca

OBS.: Em decorrência do Período Letivo Remoto Extraordinário este documento conta apenas com a assinatura do Orientador, visto à impossibilidade de colher as demais assinaturas de membros da banca. O trabalho foi avaliado em Banca de Defesa pública, que aconteceu de forma Remota e Síncrona, pela plataforma *Teams*, no dia 23 de junho de 2021, conforme registrado em Ata.

RESUMO

FLORES, J. P. S. **AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA OKR - OBJECTIVE AND KEY RESULTS EM UMA GESTORA DE INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Engenharia da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2021.

As gestoras de investimentos são fundamentais para qualquer Fundos de Investimentos Imobiliários, pois são elas que selecionam os ativos que irão compor a carteira do fundo. Como outras empresas, necessitam atingir suas metas para continuar no mercado, portanto, este trabalho traz como objetivo analisar os resultados e a adaptação dos colaboradores com a aplicação da metodologia de gestão OKR em uma gestora de fundos imobiliários. Realizou-se uma pesquisa quantitativa e qualitativa de caráter exploratório, por meio de análise dos objetivos definidos e a realização de entrevistas não estruturadas realizadas com os colaboradores de nível estratégico e tático. Os resultados obtidos na aplicação da metodologia OKR se apresentaram positivos, pois os OKRs que mantiveram sua nota de progresso na faixa de 0,6 e 0,7, sugerido pela literatura, foi de 70% no nível estratégico e 67% no nível tático no primeiro e segundo trimestre. No nível estratégico não houve nenhum objetivo não alcançado, porém, obtiveram 30% atingidos de forma integral no segundo trimestre. Os colaboradores entrevistados consideraram que a metodologia utilizada foi confusa no primeiro contato, por não haver nenhum outro sistema de gestão anterior, mas concordam que foi necessário a implementação do OKR para o desenvolvimento do crescimento da empresa, uma vez que ela alinhou os colaboradores aos objetivos da empresa. A análise das entrevistas e dos indicadores mostram que a implementação do OKR como metodologia de gestão foi eficiente dentro de uma gestora de fundos imobiliários, podendo obter algumas mudanças para melhor eficiência nos trabalhos futuros.

Palavras-chave: Gestão estratégica, Planejamento estratégico, Desdobramento de metas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mercado de capitais	10
Figura 2 - Ciclo do OKR	19
Figura 3 - OKR conforme a estratégia	20
Figura 4 – Plano de ação para execução.....	27
Figura 5 – Ferramenta de monitoramento do progresso dos OKRs.....	28
Figura 6 – OKRs definidos no primeiro trimestre.....	31
Figura 7 – OKRs definidos no segundo trimestre	32
Figura 8 – Resultados dos OKRs estratégico do primeiro trimestre	33
Figura 9 – Resultados dos OKRs estratégico do segundo trimestre.....	34
Figura 10 – Resultados dos OKRs táticos do primeiro trimestre	35
Figura 11 – Resultados dos OKRs táticos do segundo trimestre	36
Figura 12 – Gestão a vista do primeiro trimestre	37
Figura 13 Gestão a vista do segundo trimestre.....	38
Figura 14 - Gráfico de conclusão do nível estratégico	39
Figure 15 - Gráfico de conclusão do nível tático	39
Figura 16 – Gráfico de performance do progresso geral.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FII	Fundo de Investimento Imobiliário
OKR	<i>Objective and Key Results</i>
MBO	<i>Management By Objectives</i>

SUMÁRIO

RESUMO	3
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 MERCADO DE CAPITAIS	10
2.1.1 FUNDOS DE INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS	11
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
2.3 OKR – OBJECTIVE AND KEY RESULTS	15
2.3.1 Fase de planejamento	19
2.3.2 Fase de desenvolvimento	20
2.4 TRABALHOS CORRELATOS	21
2.4.1 Metodologia OKR: um estudo multi caso em startups baianas	21
2.4.2 Proposta de implantação do OKR em uma empresa do setor alimentício	22
2.4.3 Avaliação da eficiência de OKR em uma empresa júnior	23
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	25
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	25
3.2 ETAPAS DA PESQUISA	25
3.2.1 Planejamento para a implementação do OKR	25
3.2.2 Implementação do OKR	26
3.2.3 Análise e avaliação dos OKRs	28
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
4.1 FASE DE PLANEJAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO OKR	30
4.2 FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DO OKR	30
4.2.1 Objetivos e resultados chaves definidos	30
4.2.2 Análise dos OKRs de nível estratégico	33
4.2.3 Análise dos OKRs de nível tático	34
4.2.4 Coletas de dados e análise de informações	37
4.3 DADOS HISTÓRICOS	38
4.4 ANÁLISE DE ADESÃO DA METODOLOGIA OKR	41
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS	45

APÊNDICE A – Roteiro utilizado para a entrevista	48
--	----

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

No Brasil, existe uma grande parte da sociedade que possui disponibilidade de recurso e busca melhores maneiras para aplicar esse dinheiro em algum investimento que traga maiores retornos, devido a isso muitos estão recorrendo ao mercado de capitais como alternativa aos investimentos tradicionais pelos bancos ou governo. Há diversos tipos de investimentos nesse mercado, porém um que vem se destacando pelas suas vantagens é o Fundo de Investimento Imobiliários (FII).

O Fundo de Investimento Imobiliário é uma comunhão de recursos de diversos investidores, no qual o dinheiro captado destes é aplicado em empreendimentos imobiliários. Em qualquer fundo de investimentos existe grandes pilares responsáveis por manter o funcionamento correto, um desse pilares são as gestoras de investimentos.

As gestoras de investimentos são fundamentais para qualquer FII, pois são elas que selecionam os ativos que irão compor a carteira do fundo, quando irá comprar ou vender os ativos, sempre se preocupando com o risco, retorno e liquidez. A atividade de uma gestora é exercida com base na política de investimento e no regulamento, além de que, é fiscalizada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

As gestoras, como toda empresa, necessitam, para sobreviver no mercado que está em constante mudança, de um bom planejamento estratégico que é uma metodologia gerencial usada com pensamento coletivo para designar em qual direção a empresa deve seguir.

Vale salientar que em 11 de março de 2020, a OMS declarou pandemia do COVID 19. Isso trouxe mudanças de demanda para todos os setores empresariais fazendo com que fossem adotados novos hábitos e mudanças. Isso causou efeitos nesses setores, sendo eles positivos ou negativos.

Diversos motivos fazem com que as empresas enfrentem dificuldades de transformar o planejamento em execução, seja por falta de direcionamento, falta de alinhamento com a estratégia, objetivos sendo estabelecidos de maneira *topdown* (da liderança para os colaboradores), pouco envolvimento da equipe, entre outros. Assim para a implementação do planejamento estratégico existem metodologias que podem auxiliar no alcance dos objetivos, uma delas é o OKR - *Objective and Key Results*.

OKR é uma metodologia de gestão utilizada para definição de objetivos alinhados a estratégia da empresa, que tem como base dois pilares: o objetivo (onde se quer chegar) e um

conjunto de resultados-chave (maneiras de medir o alcance dos objetivos). Esse método se destaca por sua simplicidade na execução, envolvimento de toda a equipe na construção dos objetivos, flexibilidade de aplicação e ciclos curtos, viabilizando metas de curto prazo e tomadas de ações emergenciais.

A empresa em estudo, uma gestora de fundos de investimentos imobiliários, enfrentava problemas na execução do planejamento estratégico, uma vez que optou pela utilização de metodologias de gestão que não abrangiam a flexibilidade que a organização necessitava.

Os principais problemas encontrados foram dificuldades em alcançar os objetivos estratégicos e a falta de alinhamento dos colaboradores com o propósito da empresa. Isso tornou outros métodos de gestão de difícil aplicação no ambiente.

Assim com este estudo pretende-se obter resposta para a questão: a utilização da ferramenta OKR será eficiente nos resultados dos objetivos em uma gestora de investimentos imobiliários?

Há diversas abordagens metodológicas e formas de implementação de um processo de planejamento estratégico. Entretanto, sempre existe uma mais adequada à cada empresa. Na escolha da metodologia deve-se considerar as características da organização: natureza, porte, complexidade, filosofia, estilo de gestão, área de atuação, cultura e valores. Embora o modelo por si só não garanta o sucesso do planejamento, a metodologia inadequada ou de difícil compreensão pode se tornar motivo de fracasso (GIACOBBO, 1997).

Segundo Ibemex (2019), é imprescindível que as empresas implementem métodos de controle de gestão. Por possuir diferenciais, o *Objective and Key Results* – OKR, é um método atraente por se tratar de uma estratégia empresarial que não requer alto custo de implementação, além de ser simples e objetiva, mantém todas as equipes engajadas em um só propósito. Assim, pode ser utilizada em vários setores do negócio, tanto por pequenas como grandes corporações.

Por se tratar de uma metodologia relativamente atual, os estudos prévios sobre implementação de OKR nas empresas normalmente relatam suas vantagens e importância, sendo que grande parte destas informações são internacionais.

Este trabalho busca trazer um estudo de campo da metodologia OKR em uma empresa do mercado financeiro, possibilitando aos leitores tenham visão de aplicação em um caso real. Importante para todos que queiram implementar metodologia de gestão por objetivo.

Portanto o objetivo do trabalho é: Avaliar a eficiência dos resultados da implementação

da metodologia OKR em uma gestora de investimento imobiliários.

Possuindo os seguintes objetivos específicos: Planejamento para a implementação do OKR, Implementação do OKR, Avaliação dos resultados do OKR.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MERCADO DE CAPITAIS

Mercado de capitais é um conjunto de instrumentos, instituições e agentes econômicos com intuito de direcionar recursos superavitários de pessoas físicas, empresas e outras unidades econômicas, que tem excedentes financeiros, e promover alocação eficiente para financiar a produção, a comercialização e o investimento das empresas e o consumo das famílias (CODEMEC, 2016).

Reis (2017) e CVM (2019) ressalta que no mercado de capitais, os agentes superavitários (Possuem sobra de recursos e deseja emprestar) emprestam seus recursos diretamente aos agentes deficitários (Não possuem recursos e precisam tomar dinheiro emprestado), tendo como intermediação uma instituição financeira, que são remuneradas pela prestação de serviços, estruturando as operações, assessorando na formação de preços, oferecendo liquidez, captando clientes, distribuindo os valores mobiliários no mercado, entre outros. A Figura 1 mostra a atuação das instituições financeiras nos mercados de capitais.

Figura 1 - Mercado de capitais



Fonte: Comissão de Valores Mobiliários, (2019)

Os investidores, ao emprestarem seus recursos diretamente as organizações, adquirem títulos. Podendo ser títulos de dívida, em que se estabelece uma relação de crédito entre as partes tomadora e poupadora, como é o caso das debêntures, ou podem ser títulos patrimoniais,

ou de capital, em que os investidores se tornam sócios da empresa, como é o caso das ações. Esses títulos são adquiridos diretamente, ou indiretamente por meio de investimento coletivo, como os fundos ou clubes de investimento (CODEMEC, 2016; CVM, 2019).

Toda sociedade tem a necessidade de capital e de investimentos de risco para poder se desenvolver. Sendo assim, os mecanismos do mercado de capitais são essenciais para viabilizar o direcionamento dos recursos na economia. Pois, surge como alternativa às aplicações tradicionais pelos bancos ou pelo governo. Assim o investidor participa de empreendimentos que consideram interessantes, desde que dispostos a assumir os riscos decorrentes, pois, no mercado de capitais o risco da operação em que os recursos são aplicados é assumido pelos próprios investidores (REIS, 2017; CVM, 2019).

O mercado financeiro e de capitais está mais complexo e dinâmico à medida que novos títulos e valores mobiliários vão surgindo. Anteriormente, as opções de investimentos limitavam-se à emissão de títulos tradicionais como títulos de crédito e ações emitidas por empresas, atualmente existem diversas possibilidades, assim, empresas de qualquer tamanho podem ter acesso ao capital privado. Conforme as características e necessidades, títulos podem ser emitidos, sendo, desde título de dívidas até a criação de fundos de investimentos (cambial, ações, imobiliário, entre outros). Em meio as opções de investimentos, os Fundos de Investimento Imobiliários (FII) se destacam. Estes fundos estão associados a bens e direitos imobiliários, sendo a CVM responsável por regulá-los e fiscalizá-los (MORAES; SERRA, 2017; MUGNAINI *et al.*, 2008).

2.1.1 FUNDOS DE INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS

Os fundos de investimento imobiliário, conhecidos como FIIs, se iniciaram por volta 1993, pela Lei nº 8.668, sob a forma de condomínio fechado captando recursos pelo sistema de distribuição de valores mobiliários e direcionando à aplicação em empreendimentos imobiliários, como, incorporação, aluguel, e títulos de dívida privada com lastro no mercado imobiliário. A criação dos FIIs originou uma importante fonte de financiamento para o setor imobiliário, que se soma às tradicionais operações de crédito e aos diversos instrumentos de mercado de capitais (ANBIMA, 2014).

Borges (2011) destaca o papel dos principais pilares de um fundo de investimento:

- **Gestor:** Define os ativos que o fundo irá aplicar, a quantidade de alocação, e o

momento de entrada e saída dos investimentos, fazendo isso de acordo com a regulamentação do fundo

- **Administrador:** É responsável pelo fundo defende os direitos dos cotistas (investidores) e acompanha as movimentações financeiras. Além disso ele tem como papel aprovar o regulamento do fundo e manter a regularidade perante a CVM – Comissão de Valores.
- **Auditor:** Empresa contratada pelo administrador para auditar documentos e conta do fundo que precisam seguir normas específicas ditadas pela CVM.
- **Custodiante:** É aquele que guarda os ativos e responde pelo envio de informações dos fundos para os administradores e gestores. Além disso, abrange a liquidação financeira e físicas dos ativos
- **Cotista:** Possui cotas do Fundo

A principal vantagem do investimento em FII é a possibilidade de valorização e a facilidade que eles oferecem a todos os investidores, permitindo que pessoas físicas e jurídicas possam participar e ter acesso a rendimentos vindos de diversos empreendimentos sem, necessariamente, precisar investir em cada um separadamente. O baixo custo para se investir também é um fator decisivo e uma das grandes vantagens para o pequeno e médio investidor, pois é possível participar de um FII investindo pouco. Além disso os rendimentos pagos pelos fundos são isentos de Imposto de Renda para pessoa física (BONA, 2019).

Os ativos nos quais o patrimônio do fundo está investido formam o que se chama no mercado de carteira do fundo. E quem é responsável por escolher os ativos financeiros que irão compor a carteira será o gestor da carteira, sempre observando as perspectivas de retorno e risco de acordo com a política de investimento e os objetivos definidos no regulamento. Os investimentos são realizados sempre com base em uma política pré-definida. O gestor pode ser o próprio administrador do fundo ou terceiro habilitado e contratado para a função (CVM, 2016).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quaisquer empresas, independente do ramo, observaram que a atenção sistemática da estratégia é algo que pode trazer vários benefícios. Empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores, fabricantes, empresas do setor financeiro e instituições sem finalidades

lucrativas, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses. Muito se fala em Planejamento Estratégico, e nas empresas ainda se encontra uma série de interpretações em relação a esta ferramenta da administração. O Planejamento Estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para os pontos positivos que a organização poderá tomar para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas que possa vir a surgir (ALDAY, 2000).

Planejamento estratégico é uma metodologia gerencial de pensamento coletivo, que permite definir a direção a ser seguida pela organização, por meio de objetivos válidos e não-subjetivos. Trata-se de um sistema, pois é formado por um conjunto de partes interagentes e interdependentes, buscando consolidar um todo, considerando os diversos fatores controláveis e não controláveis pela empresa, buscando resultados e objetivos, desenvolvendo um papel importante nas organizações (VASCONCELLOS FILHO, 1978; OLIVEIRA, 2007).

Rovina (2018) cita as principais características do planejamento estratégico:

- **Exige esforço organizacional contínuo:** O planejamento estratégico é de toda a organização e, por isso, é preciso trabalho em conjunto, colaboração e compartilhamento, fazendo com que o esforço seja contínuo e permanente. Conforme o ambiente externo a organização sofre mudanças, ele exige que a organização acompanhe as transformações e se adapte a elas., além de que, ele deve ser flexível para se adaptar às mudanças, mas não volátil ao ponto de não se sustentar, sendo que esse planejamento necessita ser reajustado regularmente.
- **Requer leitura compartilhada da organização:** Para o planejamento estratégico dar certo é necessário estabelecer uma visão comum sobre os problemas e objetivos da empresa, proporcionando às pessoas uma perspectiva sobre o papel delas dentro da organização. O primeiro passo para um planejamento estratégico sair do papel é decidir qual estratégia a organização vai seguir. Esse processo todo exige o envolvimento de várias pessoas, que possuem vivências, desejos e opiniões diferentes.
- **Pressupõe uma vantagem competitiva:** Visar uma vantagem competitiva é o coração do planejamento estratégico, já que todo o plano vai se estruturar em torno dela. É importante ressaltar que a vantagem competitiva deve ser algo percebido pelo cliente e, portanto, não pode ser um processo. Os processos

existem para viabilizar a vantagem competitiva.

- **Traduz a estratégia em iniciativas concretas:** A formulação de uma estratégia é o que a organização precisa fazer para atingir a visão de futuro. Essa formulação é demonstrada por temas e objetivos estratégicos que estão conectados e juntos traduzindo a estratégia em iniciativas concretas. Desdobrar a estratégia em ações menores é interessante por: testar a viabilidade da estratégia, torná-la compreensível e executável e identificar a participação de cada setor da empresa no alcance da visão de futuro.
- **Integra todas as camadas da organização:** A construção da estratégia deve ser um instrumento para unir todos os colaboradores em prol de alcançar a visão de futuro desejada pela organização. É de extrema importância motivar os colaboradores, assegurar que todos tenham acesso às mesmas informações, deixar claro o papel de cada um dentro da estratégia. Com a integração de todas as camadas da organização, alcançar os objetivos estratégicos será mais fácil, rápido e satisfatório.
- **Conduz a uma visão de negócio futuro:** Uma visão de negócio futuro é o propósito que a organização pretende atingir em um tempo pré-determinado. Um propósito precisa ser: válido, factível, inspirador e desafiador. O planejamento estratégico está essencialmente ligado à ocorrência de mudanças, ele não pode refletir o cotidiano operacional.
- **Monitoramento do percurso:** O percurso do planejamento deve ser acompanhado, medido, ajustado e compartilhado. Alcançar o propósito final requer disciplina para seguir o planejamento, resiliência para permanecer obstinado diante das mudanças e persistência para continuar perseguindo o propósito desejado.

Vasconcellos Filho (1978) afirma que uma organização deve ser como um navio, guiado por uma bússola e um radar. O único meio para dirigir sua organização tendo em vista a figura de um navio é o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico foca em recursos que irão ajudar a empresa a ter crescimentos futuros, como administrar tempo, energia e recursos. Ele traz melhores compreensões sobre mudanças nos cenários externos e internos por apontar problemáticas existentes ao longo da trajetória e reconhecer oportunidades de melhoria para o negócio. Por

essa razão, ainda que o mercado esteja se transformando a todo momento, isso não tira a necessidade de ter um projeto que direcione empenhos organizacionais (ROVINA,2018).

Diversas etapas são envolvidas nos modelos de planejamento estratégico, essas etapas apresentam premissas básicas e cada metodologia possui uma conduta própria. Porém, o que determina o sucesso de cada metodologia é a capacidade de transpor do conceito de planejamento estratégico para a etapa de implementação do plano. Para a implementação utilizam-se métodos de gestão empresarial, como: o *Balanced Scorecard* (BSC); o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), criado e difundido por Vicente Falconi; *Objective and Key Results* (OKR), metodologia muito utilizado em *startups*, mas também é indicado para outras empresas. Essa é uma decisão que deve levar em conta as características da organização, como modelo de negócios, perfil dos colaboradores, e incerteza de mercado (ESTRADA; GONÇALVES; 2011; SITEWARE, 2018).

Planejamento é essencial, mas é a execução que traz o resultado. Porém, a maioria das organizações não colhe os bons frutos que um planejamento oferece. Buscando alternativas para a solução problema, os gestores vão migrando entre métodos e ferramentas, quando percebem os planos se perderam. Como resultado, ficam reféns das oscilações do mercado, na maioria das vezes, afetando os investimentos para garantir caixa para os períodos de baixa. Para essas empresas, existe um método que dá mais agilidade no planejamento e execução da estratégia. Esse método é o OKR - *Objectives and Key Results* (COLLEONI,2019)

2.3 OKR – OBJECTIVE AND KEY RESULTS

Niven e Lamorte (2016), Doerr (2018), relatam que a história do OKR teve início em 1950 com Peter Drucker no livro "A prática da administração", onde ele criou o *Management By Objectives* (MBO). O MBO era tudo sobre a importância do alinhamento para administrar uma empresa. Este método fez muito sucesso entre os CEOs, e dos anos 1950 para cá, eles aplicaram o MBO em suas empresas. No entanto, cometeram erros, pois, em muitas empresas, as metas eram planejadas de maneira centralizada, transformando o processo de estabelecimento de objetivos em *top-down* (da liderança para colaboradores); e em outras eles ficaram estagnados por falta de atualização ou preso e obscurecido em silos. O que tinha o intuito de ser participativo, transformou o processo do MBO em algo estático.

Em 1990, o CEO da Intel, Andy Grove, resgatou a importância do MBO, e resolveu aplicá-lo de forma correta. Redefinindo o MBO como processo de responder duas perguntas: (1) Onde eu quero chegar? (*Objective*) (2) Como eu vou saber que cheguei? (*Key Result*). Com a aplicação deste processo, chamado de OKR, Andy transformou a Intel de uma empresa que fabricava chips de memória, para a maior empresa de microprocessadores do mundo. Para Andy, o OKR deveria ser mensal, porque parte do segredo de seu sucesso era o dinamismo dos objetivos e a rapidez dos feedbacks. Entretanto o OKR ganhou sua fama com John Doerr (Investidor), que aplicou no Google, com patrocínio de Larry Page e Sergey Brin (ambos ex-CEOs Google). Hoje os OKRs estão presentes em todas as grandes empresas do vale do silício, como: Google, LinkedIn, Twitter, entre outras (NIVEN; LAMORTE 2016; DOERR; 2018)

OKR é uma ferramenta de gestão empresarial que propõe facilitar o planejamento e a execução da estratégia de uma organização através do desdobramento de objetivos de negócio para que todo o time trabalhe junto, prevendo foco de maneira mensurável e impulsionando a empresa (MELLO,2016; NIVEN; LAMORTE,2016).

O OKR é que um mecanismo para administrar e executar a estratégia de uma organização. De acordo com o tamanho da empresa, são definidos objetivos e resultados chaves estratégicos para as diferentes áreas da organização e, em alguns casos, para colaboradores individualmente. Isso ocorre de forma *top-down* (de cima para baixo) e *bottom-up* (de baixo para cima) em relação a todos os níveis da empresa. É feito através de várias reuniões de alinhamento entre os diferentes níveis para definir os objetivos a serem alcançados. O OKR se assemelha em diversos pontos com outros métodos, entretanto, com o advento dos desafios atuais, faz com que ele se torne mais eficaz para atingir os objetivos (MELLO, 2016).

Segundo Niven e Lamorte (2016), Doerr (2018):

- UM OBJETIVO (*Objective*), é uma declaração concisa que descreve uma meta qualitativa ampla projetada para impulsionar a organização na direção desejada, basicamente a pergunta a ser feita é: "O que nós queremos fazer?". Por definição, um objetivo bem formulado é limitado no tempo (factível em um trimestre); deve ser inspirador, capturar a imaginação compartilhada de toda equipe, sendo significativo, concreto e atingível. Quando devidamente projetado e implantado, eles são uma vacina contra o pensamento confuso e a execução difusa.

- RESULTADOS CHAVES (*Key Results*) é uma declaração quantitativa que mede a realização de um determinado objetivo. Se o objetivo perguntar: "O que queremos fazer?" o resultado chave pergunta: "Como saberemos se nosso objetivo foi atingido?". KRs eficazes são específicos, quantitativos, agressivos, mas realistas, sempre são mensuráveis e verificáveis.

Toledo (2017) apresenta as principais vantagens da utilização do OKR:

- **Possui processo simples:** Não é preciso dominar diversas técnicas e ter anos de estudo para poder utilizar a metodologia OKR. Esse é um método simples, que facilita o cumprimento de metas de maneira tão eficaz que as empresas o utilizam para definir metas mensais rapidamente, mostrando formas de mensurá-las.
- **Trabalha com ciclos curtos:** O OKR pode ser utilizado para metas de curto prazo e até mesmo para ações emergenciais. Com uma atuação rápida, facilita o acesso às mudanças e garante agilidade na tomada de decisões e na execução das tarefas.
- **Envolve toda a equipe:** Ele é bem diferente dos objetivos e metas que são traçados pela diretoria e chegam aos funcionários dos demais níveis gerenciais. Nesse caso, todos estão envolvidos no processo, que pode até se dividir em níveis, mas um depende do outro para que consiga chegar ao resultado esperado.
- **Traz clareza no direcionamento:** Fica muito mais fácil para cada membro entender o que deve ser feito e o que se pretende conseguir com isso, pois na maior parte das vezes, são as equipes que definem o que será feito, cabendo ao gestor apenas fazer a validação.
- **Aumenta a possibilidade de sucesso:** Quando se trabalha com menos metas, é possível que cada indivíduo se dedique e fique responsável por uma determinada etapa. Esse maior envolvimento, sem sobrecarregar o colaborador, faz com que se produza mais e melhor, além de tornar os resultados mais produtivos.
- **Estimula a alta performance:** A metodologia OKR faz com que as pessoas

comecem a repensar a maneira como trabalham para que consigam cumprir a meta. Elas sairão da zona de conforto para buscar uma performance máxima. A ideia é que se a meta está 100% atingida, ela está muito fácil e precisa ser revisada.

- **Aumenta o foco:** Como os objetivos e as metas a serem adotados são poucos, a equipe consegue manter o foco no que realmente importa, conseguindo trabalhar melhor nele.
- **Deixa a mensuração dos resultados mais fácil:** Com objetivos bastante claros, fica mais fácil mensurar os resultados e, dessa forma, todos sabem quando estão conseguindo chegar próximo ao que foi planejado.

Com metodologia sendo bem construída, a empresa se beneficiará e os resultados aparecerão. Sendo alguns deles: Colaboradores terão a visão clara do que está sendo feito e consequentemente ficarão mais engajados por sentirem parte importante do processo. Os objetivos serão traçados de forma estruturada e alinhada com a missão da empresa; realização da transformação cultural para buscarem com foco em alto desempenho e em resultados; a organização mais competitiva no mercado, devido a estruturação interna e time de trabalho para o alto rendimento (TOLEDO,2017).

Souza (2018) apresenta na Figura 2 o ciclo proposto para a o sucesso da implementação do OKR:

Figura 2 - Ciclo do OKR



Fonte: Souza (2018)

Niven e Lamorte (2016), Doerr (2018), Mello (2016) descrevem o desenvolvimento das principais etapas que compreendem o planejamento e fases de desenvolvimento para implementação:

2.3.1 Fase de planejamento

Nesta fase, preparam-se as bases para uma implementação bem-sucedida. As principais etapas a serem consideradas são: (1) Assegurar patrocínio executivo para os OKRs: é necessário garantir que os executivos seniores da organização façam parte de implementação e divulgação deles, pois assim, os colaboradores ficarão engajados com metodologia. (2) Definir o porquê se está utilizando OKR: é de extrema importância que toda a equipe saiba o motivo da utilização do OKR para que dediquem ao compromisso de realizarem os objetivos de maneira efetiva. (3) Determinar por onde começará os OKRs: definir se começará aplicando a metodologia em toda a organização, em apenas um nível da empresa, em departamentos ou projetos. (4) Criar um plano de implementação: Produzir um plano para o desenvolvimento do OKR (NIVEN; LAMORTE, 2016; DOERR, 2018; MELLO 2016).

2.3.2 Fase de desenvolvimento

Este plano de implementação fornece as etapas concretas na criação de seu primeiro conjunto de OKRs e revisão dos resultados iniciais segundo Niven e Lamorte (2016), Doerr (2018), Mello (2016):

- **Fornecimento de educação:** Devido a simplicidade e facilidade de compreensão dos OKRs, muitas vezes as organizações pulam etapas importante. No entanto, considere esta educação como um fator principal, não fornecerá apenas fundamentos sobre o modelo, mas também compartilhará porque a organização está escolhendo usar esse método, histórias de sucesso de outras empresas e o que as pessoas podem esperar durante a aplicação.
- **Desenvolver ou confirmar a missão, visão e estratégia:** Conforme mostrado na Figura 3, os OKRs devem ser traduzidos da estratégia da organização, conduzir a realização da visão em alinhamento com a missão geral. Esses são os principais capacitadores de sucesso, devem estar esclarecidos antes de começar.

Figura 3 - OKR conforme a estratégia



Fonte: Niven; Lamorte (2016) Adaptado

- **Criar objetivos e resultados chaves de nível corporativo:** Existem várias opções para esta etapa: usar uma pequena equipe, coletar informações dos

funcionários por meio de pesquisas, conduzir entrevistas ativas ou simplesmente delinear objetivos durante uma reunião.

- **Apresentar OKRs à empresa:** Sugere-se o uso de várias mídias: compartilhar eletronicamente e comunicar pessoalmente (talvez em uma reunião geral) para que possa facilitar um diálogo em torno dos OKRs.
- **Monitorar os OKRs:** Os OKRs não podem ser definidos e esquecidos, devem ser monitorados durante o trimestre (ou qualquer cadência que a organização escolher).
- **Relatar os resultados no final do trimestre:** Avaliar os OKRs e comunicar os resultados com toda a organização.

2.4 TRABALHOS CORRELATOS

2.4.1 Metodologia OKR: um estudo multi caso em startups baianas

A análise feita nessa pesquisa por Santana (2019) teve como objetivo observar a implementação do método de OKR em quatro *startups* baianas, utilizando como método de estudo e pesquisa revisões bibliográficas em relação ao assunto de OKRs e o desenvolvimento de Planejamento Estratégico.

Foram realizadas entrevistas com os principais gestores de cada uma das organizações, para um entendimento mais aprofundado. Assim, foi possível analisar cada um dos processos relacionados à metodologia, como o planejamento, desenvolvimento, criação e gestão. Para que assim, fosse possível levantar os benefícios e compreender a relação entre a teoria e a prática.

A pesquisa teve aspectos positivos, uma vez que os estudos mostraram que existe uma velocidade grande de mudança no cenário em que as organizações permeiam, fazendo com que o planejamento e a estratégia sejam os principais métodos de resposta a mudanças radicais, mantendo-se equilibrado em diferentes cenários.

Além disso, o trabalho mostrou que os benefícios são atingidos/visualizados de maneiras distintas dentro de cada empresa. Sendo três possíveis motivos: Cada um aplica a metodologia de maneira diferente um do outro; as culturas organizacionais são diferentes em cada uma das empresas e devido ao nível de maturidade na aplicação da ferramenta.

Foi perceptível a melhora na comunicação, agilidade, foco, engajamento e pensamento visionário. Conclui-se que o OKR faz com que as organizações definam suas prioridades e as

comunique para toda a empresa, de maneira que possa engajá-los, em busca de resultados difíceis, em uma alta velocidade, sem esquecer de visualizar o todo, enxergando à frente da competição-

A pesquisa permitiu enxergar benefícios, para diferentes níveis de maturidade de implementação e da organização como um todo, além das falhas e sucessos na execução do processo.

2.4.2 Proposta de implantação do OKR em uma empresa do setor alimentício

Souza (2018), elaborou o trabalho com objetivo de ver a aplicabilidade do método OKR de modo que se garanta uma exposição dos conceitos do método na organização. Sendo realizado em uma rede de restaurantes denominada Oak's Burritos, do setor fast casual.

Em uma conversa com o CEO da empresa, foi relatado que o BSC foi utilizado como metodologia de gerenciamentos de metas, sendo que, foi muito útil para definição mais clara do planejamento estratégico, com grande foco na definição da visão de longo prazo. Entretanto, uma crítica levantada por ele é que o BSC não era tão facilmente entendido por todos os colaboradores, gerando um processo monótono e com pouco engajamento, desta forma, sendo difícil implementá-la na organização.

Esse estudo foi realizado em cinco etapas, (1) Planejamento da pesquisa (realização de estudos para embasar teoricamente a solução proposta para resolver o problema abordado); (2) Coleta de dados (coleta de informações das ferramentas já utilizadas, afim de utilização na nova ferramenta); (3) Análise de dados e planejamento das ações (realizado a análise da situação atual, para então construir as fases de implementação do método de forma colaborativa); (4) Implementação das ações (Implementação do OKR na organização, tornando-se possível a criação dos OKRs individuais de cada colaborador, com o objetivo de atender os objetivos estratégicos). Além disso, foram definidas as ferramentas de acompanhamento dos OKRs); (5) Avaliação dos resultados (Reunião final trimestral do OKR que poderão ser discutidos os ganhos e aprendizados com o primeiro ciclo de execução do método).

O trabalho discutiu a problemática em se desdobrar metas estratégicas de uma empresa entre todos os colaboradores. Isto tornou-se possível, devido à implementação do sistema de gestão OKR, proporcionando melhora no acompanhamento dos resultados organizacionais em todos os níveis hierárquicos da empresa, tornando-se uma ferramenta de apoio à tomada de

decisão.

Foram definidos 3 objetivos estratégicos e um total de 8 resultados chave. Para cada resultado chave, foi planejado o controle de gestão visual para verificar a performance.

O cronograma inicial do projeto previa 100% da análise do OKR concluída ao até a data de término da pesquisa. Entretanto, as situações ocasionadas por conta do COVID-19, a empresa necessitou direcionar recursos para atender as emergências ocasionadas, assim, impactando na aplicação da pesquisa.

Entretanto, o método aplicado na organização, gerou um satisfatório engajamento e proatividade de toda empresa, como também melhorou o entendimento do impacto dos objetivos pessoais para o atingimento dos objetivos estratégicos. Assim, conclui-se que o resultado foi positivo, e a metodologia OKR apresenta um bom potencial de uso, podendo ser uma interessante alternativa para empresas até sem-fins lucrativos, contribuindo para o desenvolvimento da empresa e de seus profissionais.

2.4.3 Avaliação da eficiência de OKR em uma empresa júnior

Valerim (2020), demonstrou a importância de uma metodologia de gestão bem definida dentro de uma organização e o desempenho do método adotado como metodologia de gestão do desempenho OKR em uma empresa júnior denominada Centro da Universidade de Tecnologia e Informação (CITI), presente dentro da instituição Universidade Federal de Pernambuco.

Entrevistas exploratória foram realizadas com membros da empresa com o intuito de compreender a aplicação do OKR na empresa, realizaram uma análise comparativa com a literatura correspondente e foram avaliados documentos relacionados aos resultados alcançados com o uso do OKR.

Foi ressaltado que na empresa em estudo houve dificuldade na aplicação da metodologia, pois, as áreas possuíam baixo conhecimento da literatura, havia falha na comunicação entre as áreas e entre os membros, definiram prazo maiores que os propostos nas literaturas para cumprir objetivos e resultados-chave, entre outros.

Em sua revisão foi evidenciado que algumas empresas falham ao adotar um sistema de gestão do desempenho organizacional. Por terem dificuldade em definir métricas de desempenho que estejam diretamente alinhadas à estratégia empresarial e que reflitam o real estado da organização.

Entretanto os resultados coletados nas entrevistas semiestruturadas mostraram que, não é só apenas aplicar a metodologia de forma leiga, deve-se conhecer as recomendações e a seguir à risca para um resultado eficiente na melhoria da gestão do desempenho da empresa, pois, por falta de conhecimento sobre a metodologia o CITI não adotou algumas das recomendações de implantação feitas pela literatura. Após as verificações, foram propostas boas práticas que intencionam melhorar a gestão do desempenho com o uso do OKR.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa em estudo é uma gestora de investimentos com foco no mercado imobiliário. Fundada em 2013, devidamente credenciada na CVM, uma vez que permite estruturar e gerir fundos de investimentos. Fundamentada no conhecimento e experiência de profissionais do mercado financeiro, a empresa destaca-se pela excelência em seus negócios e pelo registro de rentabilidade e solidez nos investimentos que participa.

Trata-se de uma empresa de médio porte localizada no centro-oeste brasileiro. Possui aproximadamente 300 colaboradores distribuídos em sua matriz no estado de Goiás e polo localizado no estado de São Paulo.

Por estar localizada no interior do Brasil, ela se difere das demais empresas desse ramo, pois grande parte das empresas com o mesmo segmento atuam na cidade de São Paulo e buscam gerir ativos que estão localizados nas grandes capitais.

Sendo assim, essa característica dá espaço para o surgimento de oportunidades para se explorar ativos imobiliários em pequenos municípios, abrindo espaço de financiamento para empreendedores de médio porte que não fazem parte das grandes capitais.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada utilizando as seguintes etapas: planejamento, implementação do OKR, análise e avaliação dos resultados obtidos e sugestões para melhorias.

Abordando o motivo da escolha da metodologia OKR. Apresentadas e discutidas as ferramentas, as dificuldades, as decisões e os resultados positivos e negativos em cada fase.

3.2.1 Planejamento para a implementação do OKR

Em reuniões foi apresentada aos sócios e diretores a metodologia de gestão OKR, com o intuito de sanar o problema da falta de alinhamento das metas com o propósito da empresa. Através dessa reunião foi possível definir que a metodologia se adequa a cultura da organização e assegura patrocínio executivo de sócios e diretores.

Foi planejado a forma de apresentação do método de gestão escolhido para a organização, pois um ponto de extrema importância é que toda as áreas conheçam o método, e

assim dedicar ao compromisso de realizarem os OKRs.

Através das sessões de planejamento os supervisores responsáveis do OKR desenvolveram um plano de implementação que tem como foco fornecer as etapas concretas do conjunto de OKRs e o direcionamento na revisão dos resultados iniciais.

3.2.2 Implementação do OKR

Através do acompanhamento e participação em todas as fases da implementação do OKR na empresa, foram relatadas as fases do ciclo OKR detalhando o objetivo, os procedimentos, os responsáveis, os períodos e as áreas envolvidas.

As fases do ciclo foram: (1) Definição dos OKRs, (2) Alinhamento, (3) Monitoramento, (4) Lições aprendidas e preparação para o próximo ciclo, conforme metodologia proposta por Niven e Lamorte (2016).

Na primeira fase os OKRs estratégicos de alto nível foram definidos com base no propósito da empresa e divulgados para todas as áreas da organização. Tendo como enfoque esses objetivos, as áreas da empresa declararam OKRs táticos que influenciariam o progresso dos objetivos organizacionais.

Para a declaração de nível tático foram distribuídos formulários entre as áreas para serem respondidos em um prazo de uma semana. Cada área preencheu objetivos e resultados chaves que acreditavam que influenciariam no atingimento dos objetivos estratégicos. Ao término do período determinado, foram recolhidos os formulários com os OKRs declarados de todos os setores da organização.

Assim que todos os setores declaram seus OKRs, foi necessário realizar uma reunião com as áreas, sugerida pela literatura com o nome de *mass connect approach*. Trata-se de um agrupamento com todos os representantes de departamento da organização e a alta direção, para priorizarem os OKRs táticos mais relevantes para a empresa naquele ciclo. A priorização é realizada por meio de votação, garantido uma menor quantidade de OKR para o acompanhamento.

As áreas cujo seus OKRs foram priorizados, com auxílios dos responsáveis pela implementação da metodologia, desenvolveram planos de ação para guiá-los na execução, uma vez que o plano de ação foi utilizado, por ser uma ferramenta elaborada, para obter o planejamento detalhado dos passos necessário para o atingimento dos objetivos. Como mostra o exemplo da Figura 4:

Figura 4 – Exemplo de Plano de ação para execução do OKR

Nº	Área	Objetivo	Resultado Chave	Ação	Como	Responsável	Data de Início Previsto	Data de Término Previsto	Data de Início Real	Data de Término Real	Status	Dias de atraso	Observações	Duração
1	Comercial	OKR TÁTICO 1	Resultado chave 1	Captar novos clientes	Campanha em rede social	Pedro	02/fev/20	10/mar/20	04/fev/20		Atrasada	387		37
												-		0
												-		0
												-		0
												-		0
												-		0
												-		0
												-		0
												-		0

Fonte: Empresa X (2020)

As áreas que não tiveram OKRs priorizados, foram estimuladas a buscarem maneiras de auxiliar as áreas que tiveram seus objetivos priorizados no ciclo.

A partir disso foram definidas todas as etapas necessárias para realizar ações que irão contribuir para o cumprimento do OKR tornando possível a mensuração de percentual de atingimento do OKR.

O monitoramento dos OKRs foi realizado através de três formas de acompanhamento: a partir de reuniões semanais, de 45 dias e de 90 dias.

- A reunião semanal é para acompanhar o progresso, identificar os riscos, reforçar a cultura do OKR para que as equipes não percam o foco. Trata-se de uma reunião informal e não deve ter resultados apresentados, é um compartilhamento informal de informações
- A reunião de 45 dias é de caráter pouco formal. São abordados todos os tópicos da reunião semanal, porém é feita uma análise se os resultados chaves vão levar ao atingimento do objetivo ou necessitam ser revistos.
- As reuniões de 90 dias analisam os pesos atribuídos para os KRs e sua pontuação final, assim analisando se os OKRs foram atingidos.

Para o monitoramento dos OKRs que foram declarados no primeiro e segundo trimestre, utilizou-se uma ferramenta de simples entendimento, desenvolvida para o acompanhamento do progresso e preenchida manualmente a partir das reuniões de controles.

Através da ferramenta, foi possível medir o progresso de conclusão dos OKRs ao longo de cada trimestre. A metrificação dos OKRs vigente do período, ocorreram através do percentual de conclusão das metas atribuídas para um resultado chave. A Figura 5 apresenta

um exemplo de como é realizado a metrificação dos OKRs.

Figura 5 – Ferramenta de monitoramento do progresso dos OKRs

OBJETIVO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO	RESULTADOS CHAVES	O OBJETIVO FOI ALCANÇADO ?	% DE ATINGIMENTO DO KR	NOTA	PROGRESSO
OKR TÁTICO 1.1		Realizar X% em vendas no primeiro trimestre		70%	0,8	
		Estabelecer X parcerias no primeiro trimestre	70%	80%	0,8	80%
NÍVEL	Tático	ÁREA	Comercial			

Fonte: Empresa X (2020)

Os OKR foram avaliados por meio de dois critérios, que são responsáveis por determinar seu progresso:

- O objetivo foi alcançado? – Avalia qualitativamente se o objetivo foi atingido dentro do prazo proposto.
- % de atingimento do KR – Avalia quantitativamente a porcentagem de conclusão de cada resultado chave, gerando uma nota para seu desempenho.

Através desses critérios é determinado o progresso que o *OKR* obteve no período.

Seguindo a metodologia proposta por Niven e Lamorte (2016), as notas obtidas nos OKRs foram avaliadas nas seguintes escalas:

- 1,0: Um resultado extremamente ambicioso que pode parecer quase impossível de se alcançar.
- 0,7: Este nível representa um progresso difícil, mas, em última análise, alcançável.
- 0,3: Representa desempenho que podemos alcançar com esforço padrão e pouca ou nenhuma assistência de outras equipes.
- 0,0: Não houve progresso.

Ao final do primeiro trimestre de 2020 ocorreu o encerramento do primeiro ciclo e a preparação para um novo ciclo com a realização de uma nova revisão de OKRs.

3.2.3 Análise e avaliação dos OKRs

Foram coletados dados estatísticos dos indicadores dos OKRs, por meio de análises documentais das planilhas e *softwares* utilizados no monitoramento dos OKRs. Entre o período de 01/01/2020 a 30/08/2020, visando realizar uma avaliação detalhada, verificou quantitativamente os OKRs atingidos e levantou as causas para os não atendidos utilizando a ferramenta de análise dos “5 Porquês” seguindo a metodologia proposta por Seleme e Stadler

(2010) relatam que essa ferramenta é utilizada na análise do problema para identificar sua causa por meio da utilização sistemática da pergunta (por quê) buscando a verdadeira causa do problema de modo que se aprofunde a análise até o ponto em que a solução do problema é encontrada.

A fim de complementar o estudo, qualitativamente a metodologia foi avaliada através de entrevistas não estruturadas, com perguntas específicas aplicadas para colaboradores do nível estratégico e tático da organização, para avaliar a adesão à implementação do OKR, as dificuldades encontradas para sua execução, pontos fracos e como as equipes reagiram à troca de metodologia. As perguntas utilizadas na entrevista foram baseadas nas perguntas do apêndice A.

Os dados obtidos nas entrevistas não estruturadas foram coletados a fim de analisar se a implementação ocorreu conforme o proposto e identificando possíveis mudanças que ocasionaram desvios na implementação.

Com as informações levantadas foi possível identificar benefícios e avanços do OKR, avaliar sua adesão perante toda a organização, identificar pontos de melhoria na avaliação quantitativa e com base nas literaturas estudadas sugerir possíveis aperfeiçoamentos para os próximos ciclos.

Foram analisadas algumas melhorias proeminentes para melhor administração da metodologia OKR. Erros em relação aos OKRs que não obtiveram alcance desejado e melhorias de metas foram abordados nessa questão.

CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 FASE DE PLANEJAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO OKR

Com a decisão da alta direção em realizar a reformulação estratégica, a escolha da metodologia OKR se mostrou atraente devido a sua flexibilidade. A adesão foi apoiada pela alta direção e partes interessadas.

A decisão da implementação foi reforçada a todos os líderes. Eles aprovaram a utilização da metodologia por se tratar de um método com alta escalabilidade e alinhamento horizontal. Chegaram à conclusão de que todos seriam direcionados no mesmo propósito e os colaboradores se enxergariam nas perspectivas perante a estratégia, sendo um grande passo para a organização.

O processo de apresentação da metodologia para os colaboradores foi realizado em eventos da organização com o intuito de reforçar a cultura organizacional da empresa e apresentar os caminhos a seguir para a realização da nova estratégia.

Para a implementação dos OKR na organização, os responsáveis e direção definiram:

- A frequência dos ciclos seriam trimestrais;
- A abrangência seria no nível Estratégico e Tático;
- A data de início para a implementação (01/01/20)

Após as definições iniciou a implementação do OKR em toda a organização, por meio de um plano de implementação elaborado que definiu as etapas necessárias para implementação: Definição dos OKRs; Alinhamento; Monitoramento e Encerramento.

4.2 FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DO OKR

4.2.1 Objetivos e resultados chaves definidos

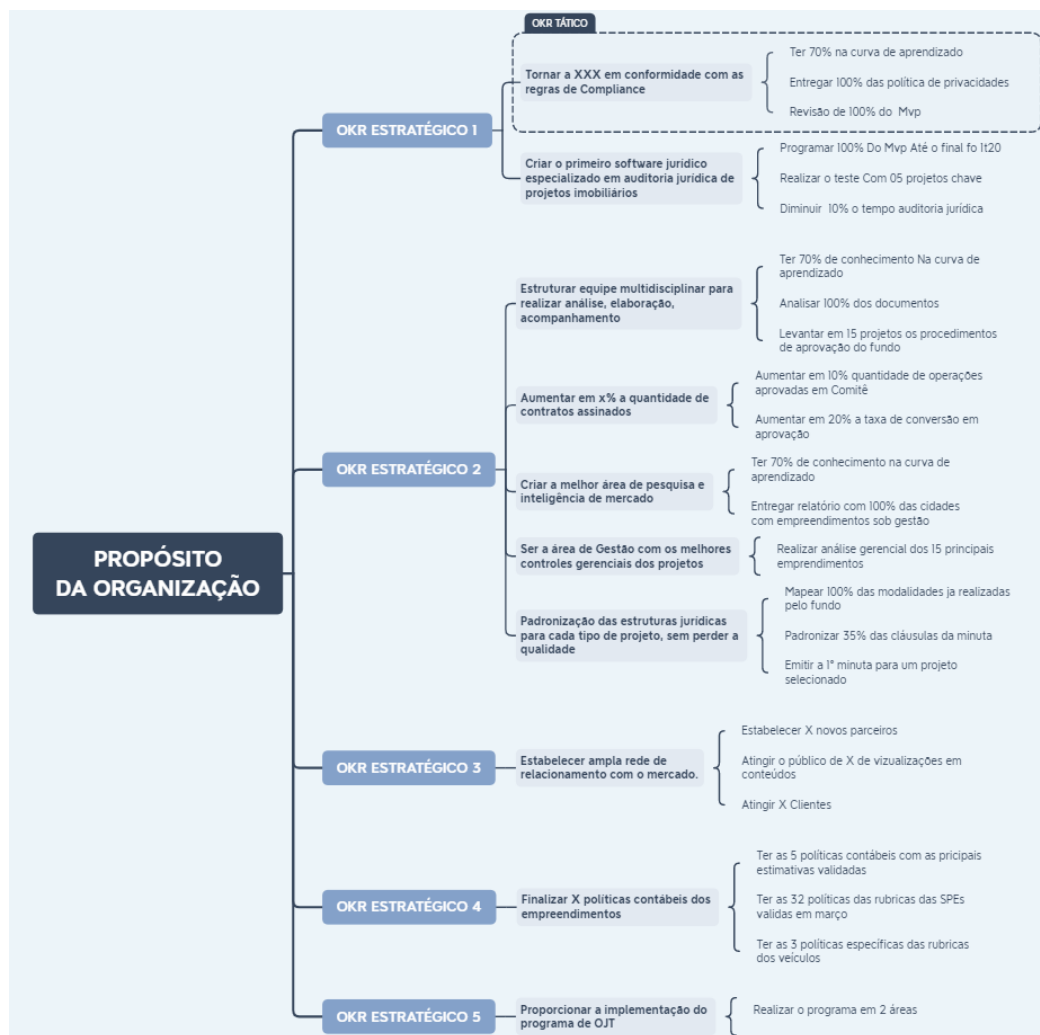
Ao longo do período analisado, a organização vivenciou 2 ciclos trimestrais da aplicação da metodologia de gestão.

No primeiro ciclo, foi definido pela alta direção 5 OKRs (apresentados na Figura 6 a seguir) estratégicos alinhados com o propósito e visão da empresa. Trata-se dos objetivos a curto e médio prazo que a organização pretende atingir.

Esses OKRs estratégicos foram divulgados para todos os colaboradores da empresa, com base nisso, as áreas da organização declararam OKRs táticos que estavam alinhados a mesma direção dos objetivos da organização. Após a declaração, algumas áreas da organização tiveram seus OKRs táticos priorizados para serem acompanhados no trimestre vigente, totalizando 10 OKRs desse nível. Eles foram priorizados por estarem alinhados à mesma direção a que os objetivos da organização.

Por se tratar de informações da estratégia da empresa em estudo, algumas informações são sigilosas. Sendo assim, os OKRs estratégicos foram omitidos e algumas informações tiveram o nome e valores substituídos. A Figura 6 mostra os OKRs definidos no primeiro trimestre:

Figura 6 – OKRs definidos no primeiro trimestre



Fonte: Empresa X (2020)

No segundo trimestre, os objetivos estratégicos não foram alterados por se tratar de objetivos que necessitam de um intervalo maior de tempo para poder serem concluídos, pois para a estratégia atual da empresa era importante que esses objetivos persistissem no segundo trimestre. Niven e Lamorte (2016) defendem que objetivos podem permanecer os mesmos trimestre a trimestre, especialmente aqueles considerados particularmente críticos à luz da estratégia atual ou desafios operacionais.

Foram mantidos os mesmos 5 objetivos estratégicos e seus respectivos resultados chave, para ter continuidade no segundo trimestre. Entretanto, no nível tático foi realizada uma nova reunião de priorização que definiu 2 novos OKRs, e outros 3 foram mantidos os mesmos do trimestre anterior.

A Figura 7 mostra os OKR do segundo trimestre.

Figura 7 – OKRs definidos no segundo trimestre



Fonte: Empresa X (2020)

A empresa decidiu diminuir a quantidade de OKRs de nível tático, pois com uma menor quantidade, seria possível obter uma melhor qualidade no monitoramento, resultando em um progresso significativo.

Os objetivos estratégicos 3 e 4 não tiveram alinhamento com os OKRs táticos priorizados, porque a organização decidiu concentrar esforços de execução no objetivo 2, pois era extremamente importante para a estratégia da empresa no período.

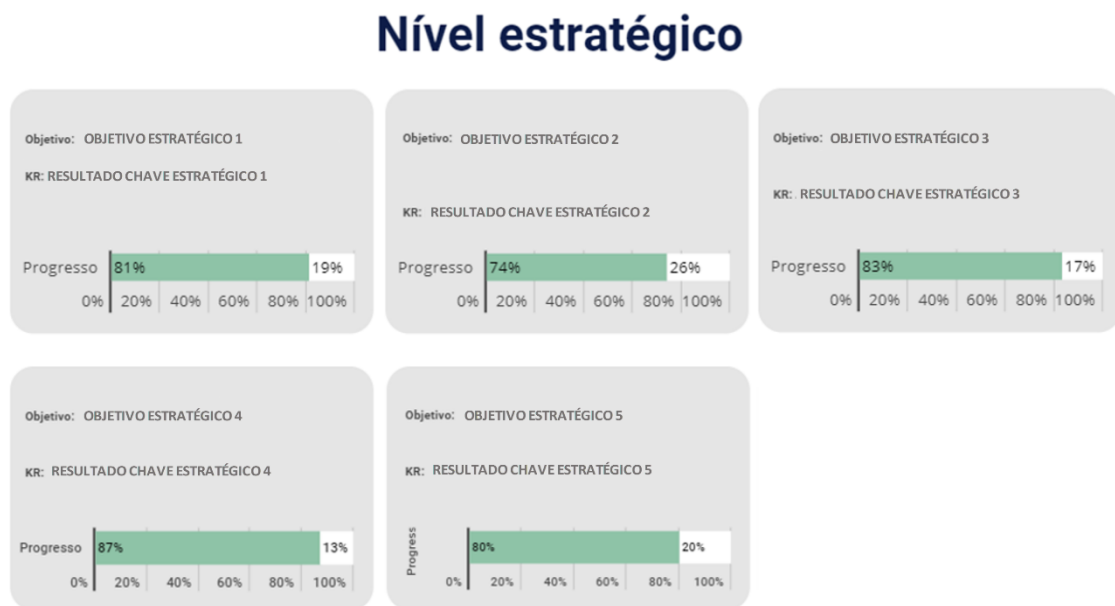
4.2.2 Análise dos OKRs de nível estratégico

Para a obtenção do progresso dos OKRs definidos, os dados foram extraídos por meio da ferramenta de monitoramento utilizada nas reuniões de acompanhamento com as áreas durante todo o ciclo de aplicação da metodologia, como é retratada na Figura 5.

As informações dos OKRs estratégico não puderam ser apresentadas nesta pesquisa, por serem informações restrita somente a organização, entretanto, a avaliação dos resultados desses OKRs foram realizadas com base no progresso de cada objetivo.

A Figura 8 mostra detalhadamente o resultado dos indicadores estratégicos ao final do primeiro ciclo.

Figura 8 – Resultados dos OKRs estratégico do primeiro trimestre



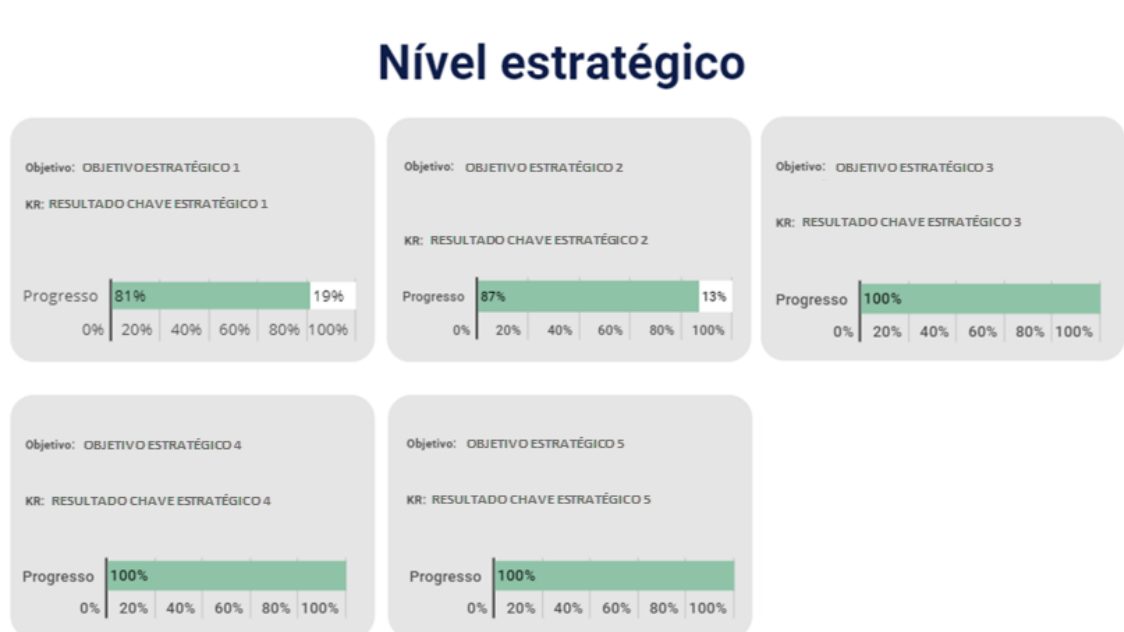
Fonte: Empresa X (2020)

O progresso dos OKRs estratégicos são definidos por meio de seus próprios resultados chaves e a performance de todos os OKRs táticos que tem como dependência.

A organização apresentou um desenvolvimento considerável em seu primeiro ciclo de implementação, sendo que todos os OKRs se mantiveram acima da faixa de controle de 70% sugerida pela literatura e destacado no capítulo 3.2.2. Sendo que segundo Niven e Lamorte (2016) OKRs eficientes são aqueles que atingem as notas na faixa 0,7 a 0,8.

A Figura 9 apresenta o resultado dos OKRs obtidos no segundo trimestre:

Figura 9 – Resultados dos OKRs estratégico do segundo trimestre



Fonte: Empresa X (2020)

Dos 5 objetivos organizacionais, 3 atingiram 100% de progresso e foram completamente concluídos. Isso se explica pelo fato de todos os resultados chaves estratégicos terem sido atingidos e todos os OKRs de nível tático que o influenciam tenham sido completamente concluídos.

Sem uma revisão das metas, os OKRs foram para o segundo trimestre e conseguiram chegar aos 100%, devido eles já terem progredido parte de seu porcentual no primeiro trimestre. Revisando e repensando as metas, o crescimento e beneficiamento das empresas podem ser maiores.

O “OKR estratégico 1”, manteve o mesmo progresso em relação ao ciclo anterior e o “OKR estratégico 2” obteve um aumento de 10% em relação a trimestre anterior.

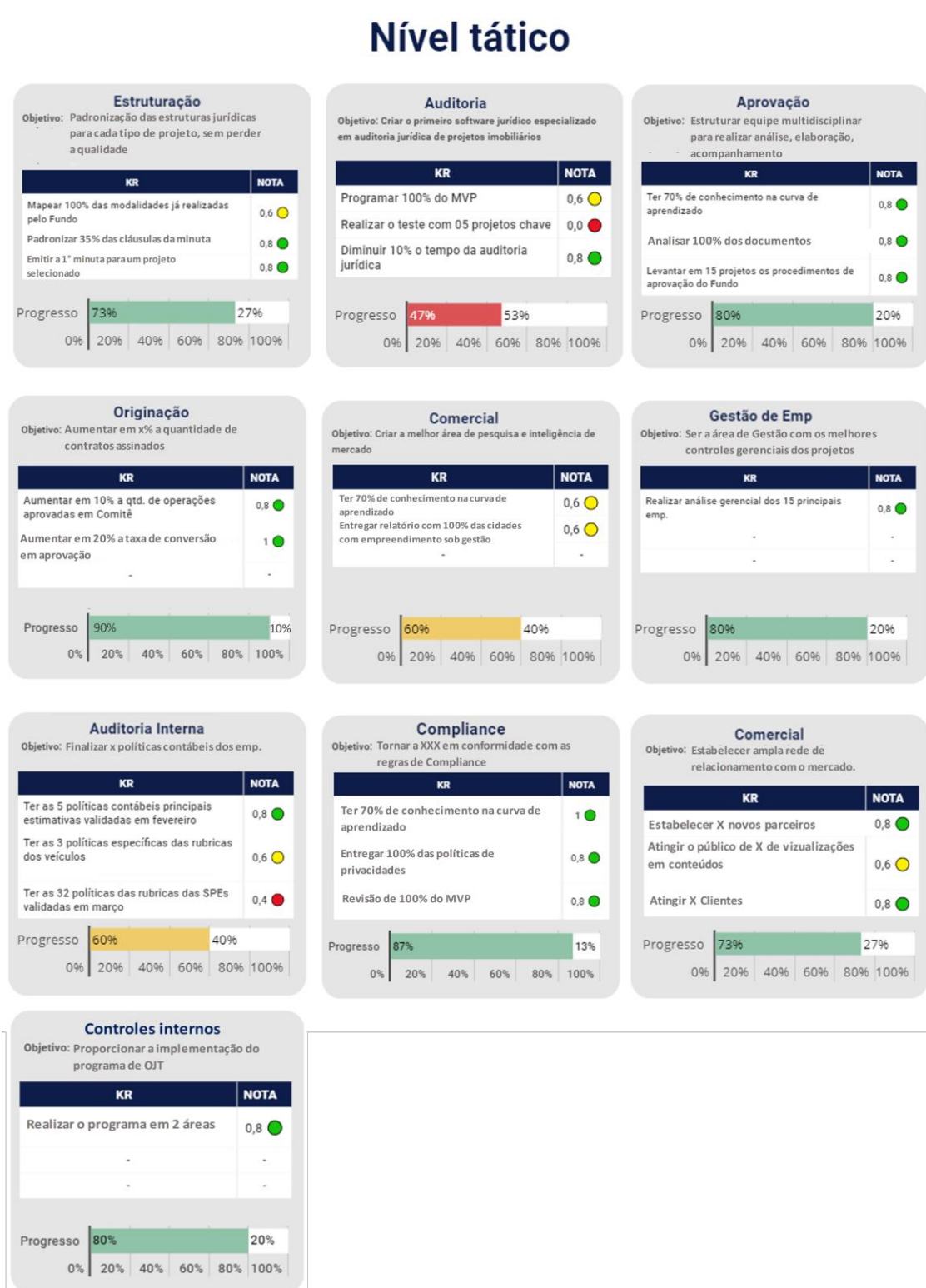
Entretanto todos os OKRs da organização foram impactados pela a pandemia causada pelo Covid-19. Isso afetou principalmente o “OKR estratégico 1”, pois interferiu diretamente em seu desenvolvimento, pois houve impacto nas rotinas de trabalho.

4.2.3 Análise dos OKRs de nível tático

No nível tático referente ao primeiro trimestre, é possível identificar o desenvolvimento de cada OKR priorizado.

A Figura 10 traz a performance dos OKRs táticos do primeiro ciclo:

Figura 10 – Resultados dos OKRs táticos do primeiro trimestre



Fonte: Empresa X (2020)

O progresso do nível tático é determinado através da média dos resultados chaves de cada objetivo. Esses OKRs foram acompanhados pela ferramenta de monitoramento, retratada na Figura 5.

Alguns OKRs não conseguiram obter a performance desejada no prazo determinado. Dois se mantiveram próximo da faixa de aceitação e um no nível crítico.

Analisando o objetivo com o progresso baixo “Criar o primeiro software jurídico especializado em auditoria jurídica de projetos imobiliários”, foi identificado que seus resultados chaves não obtiveram um bom resultado, sendo que o resultado chave “Realizar o teste com 05 projetos chave” não foi iniciado no prazo estabelecido. Em conversa com o líder da área, foi levantado que o não atingimento ocorreu devido esse resultado chave ser dependente do primeiro “Programar 100% Do Mvp”, que ainda não tinha sido finalizado.

No segundo ciclo, dos 5 OKRs vigentes, somente um não obteve o progresso acima de 70% durante o período estabelecido. A Figura 11 retrata o progresso do nível tático:

Figura 11 – Resultados dos OKRs táticos do segundo trimestre



Fonte: Empresa X (2020)

Devido as complicações causadas nesse período pela pandemia do Covid-19, dois OKRs não conseguiram obter avanço em relação ao trimestre anterior, pois impactou diretamente na

rotina das áreas responsáveis.

4.2.4 Coletas de dados e análise de informações

Para manter a empresa atualizada do andamento da metodologia, ao longo do período analisado, os resultados foram frequentemente divulgados na Gestão à vista¹. A Figura 12 retrata a gestão a vista no final primeiro trimestre:

Figura 12 – Gestão a vista do primeiro trimestre



Fonte: Empresa X (2020)

Através da gestão a vista é possível identificar o total consolidado de todos os OKRs monitorados na organização, sendo que, foram monitorados 15 OKRs no primeiro ciclo e obtiveram performance total de 76% (Estratégico e tático). De acordo com a faixa de controle, 12 objetivos se mantiveram em ótima performance (Acima de 70%), 2 chegaram próximo a faixa e somente um não obteve a performance desejada.

A Figura 13 retrata o resultado consolidado do segundo trimestre:

¹ Gestão a vista é uma ferramenta de gerenciamento utilizada na transmissão de dados para um grupo de pessoas, sem a necessidade de reunir todos da equipe, pois deixa as informações sempre disponíveis para serem consultadas. Ela auxilia os profissionais na identificação de erros e falhas e ajuda na identificação de necessidade de melhorias (MORETTI,2016).

Figura 13 Gestão a vista do segundo trimestre



Fonte: Empresa X (2020)

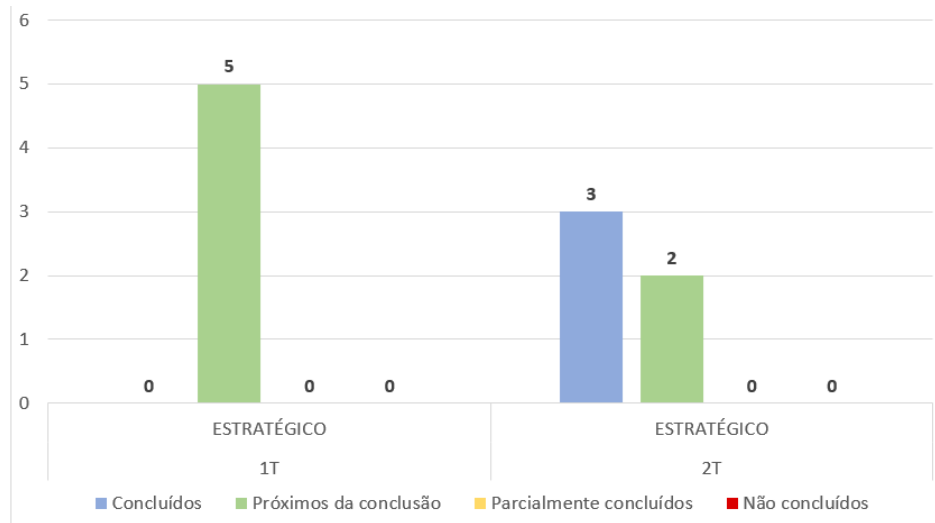
O segundo ciclo apresenta um progresso de 87%, sendo que, no período foi monitorado 10 objetivos e 15 resultados chaves. 9 objetivos mantiveram uma boa performance e 1 ficou bem próximo de alcançar essa faixa.

Dos 15 resultados chaves, todos apresentaram resultados consideráveis, 11 se mantiveram sob controle, 4 obtiveram notas razoáveis e nenhum se manteve abaixo da média.

4.3 DADOS HISTÓRICOS

Após o resultado de implementação no primeiro e segundo ciclo, os resultados foram analisados a fim de obter indicadores do período analisado, conforme as Figuras 14,15 e 16:

Figura 14 - Gráfico de conclusão do nível estratégico

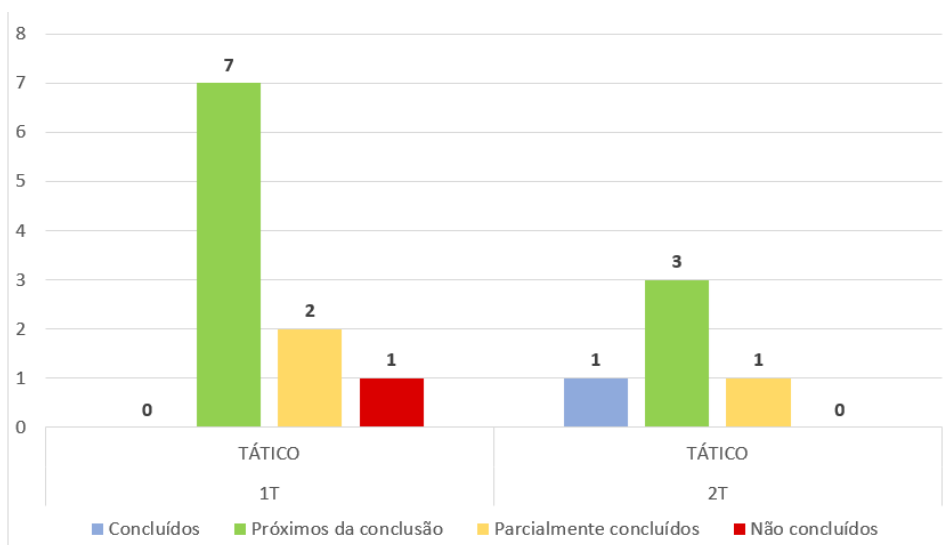


Fonte: Empresa X (2020)

Durante o primeiro e segundo ciclo os OKR de nível estratégico apresentaram bons resultados. Todos ficaram acima da faixa de aceitação adotada pela empresa, sendo que no primeiro trimestre não houve nenhuma conclusão, porém, 3 foram concluídos no segundo trimestre, apresentando um ótimo resultado.

Essa melhora no progresso explica-se pelo fato de todos os objetivos estratégicos do primeiro trimestre serem levados para o segundo trimestre.

Figure 15 - Gráfico de conclusão do nível tático

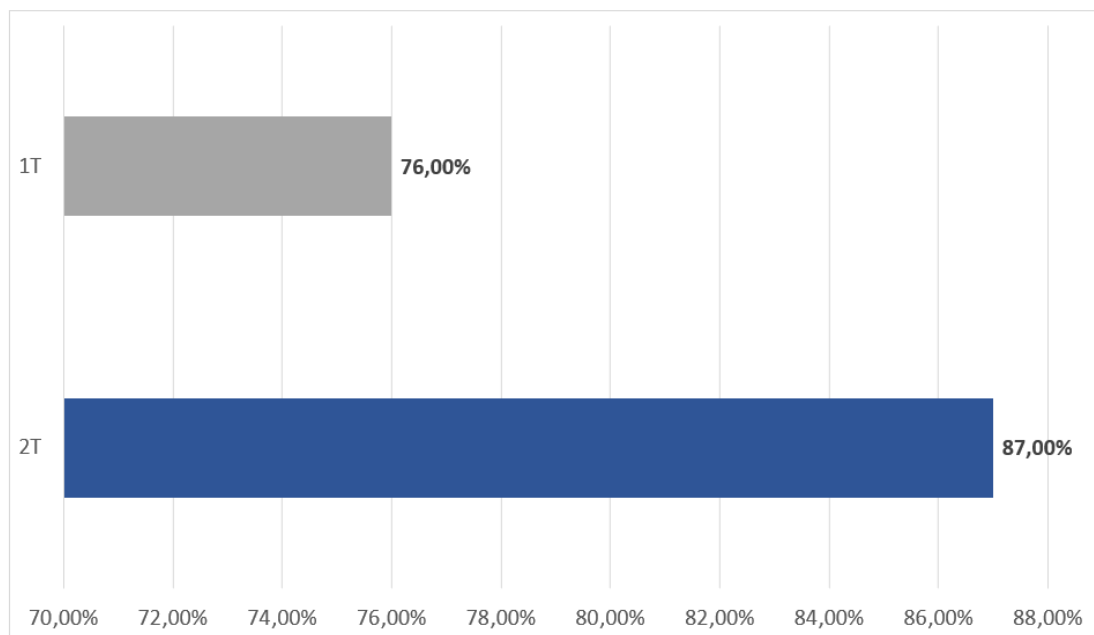


Fonte: Empresa X (2020)

No 1T estiveram vigentes 10 OKRs, sendo que 7 se mantiveram acima de 70%, 2 ficaram próximo dessa faixa, e 1 não foi atingido.

No nível tático houve uma diminuição de OKR no segundo trimestre de 10 para 5. Entretanto, os OKR do 2T apresentaram um bom resultado, exceto um que se manteve próximo a faixa de aceitação.

Figura 16 – Gráfico de performance do progresso geral



Fonte: Empresa X (2020)

Analisando a performance geral de todos os OKRs vigentes, identifica-se que no primeiro trimestre obtiveram uma performance de 76%, já no segundo trimestre alcançaram uma performance de 87%, ocorrendo um salto de 11% em relação a 1T.

No geral da implementação do programa, foram colocados importantes tópicos em destaque. O primeiro a ser discutido é sobre o ajuste das metas. Existem OKRs que conseguiram atingir a porcentagem de 100% no segundo trimestre, ou seja, foram produzidos com facilidade. Isso implica que pode ter sido uma meta baixa para a administração e aptidão da empresa, podendo ser repensadas de forma mais promissoras para o crescimento e amadurecimento da instituição.

Segundo Niven e Lamorte (2016), Doerr (2018), metas que conseguem atingir notas superiores à média de 0,6/0,7 são pouco agressivas para o potencial de sua empresa.

Além disso, para os OKRs que foram levados do primeiro trimestre para o segundo

trimestre, seria conveniente revisar as metas para que o segundo trimestre fosse mais ambicioso em relação aos resultados que pretendiam obter.

Outro ponto a ser destacado é a questão da administração do tempo. O OKR “Criar o primeiro *software* jurídico especializado em auditoria jurídica de projetos imobiliários”, vigente no primeiro trimestre, não teve o sucesso esperado e o líder da área de destaque deu a explicação de que não foi possível realizar um de seus resultados chaves pois era dependente do resultado chave “Programar 100% do Mínimo Produto Viável (MVP)” que finalizou o ciclo com atraso.

Isso pode acontecer por dois principais motivos: a meta era muito desafiadora para um pouco espaço de tempo, ou seja, o objetivo não foi factível para o espaço de tempo determinado ou houve uma quebra de expectativa perante o trabalho executado pelos colaboradores do projeto, fazendo com que a administração de tempo não tenha sido eficaz e diminuindo o progresso da empresa.

4.4 ANÁLISE DE ADESÃO DA METODOLOGIA OKR

Transcorreram-se entrevistas não estruturadas com o intuito de identificar a opinião de colaboradores perante a aplicação da metodologia de gestão OKR.

Foram abordados as seguintes questões para serem respondidas através do ponto de vista dos entrevistados:

- Declaração dos OKRS;
- Monitoramento dos OKRs;
- A adesão do sistema de gestão.

As entrevistas aconteceram com dois colaboradores: um de nível estratégico e outro de nível tático. As entrevistas tiveram intuito de mostrar a aplicação da metodologia OKR de acordo com os colaboradores que a utilizaram.

“Não existia nenhuma metodologia antes do OKR, ninguém tinham entrado em contato com uma metodologia organizacional. Por isso, a definição dos objetivos, no começo, foi confusa e complexa, por ser algo novo.” - **Entrevistado nível tático.**

A declaração dos OKRs foi considerada confusa por parte do entrevistado do nível tático, uma vez que anteriormente não haviam entrado em contato com qualquer metodologia organizacional.

A respeito do monitoramento, a resposta foi dada de forma igualitária perante o assunto: ambos concordaram que foi necessário e importante para acompanhar a performance de cada meta dos OKRs em desenvolvimento.

“O monitoramento do OKR foi muito bem administrado, com reuniões semanais para acompanhar o desenvolvimento de cada meta de um OKR, auxiliando se necessário. Com a ajuda da gestão a vista, com a divulgação dos dados arrecadados, tivemos uma boa noção do desenvolvimento dentro da empresa.” - **Entrevistado nível estratégico.**

A divulgação dos dados arrecadados foi de extrema importância para o nível estratégico desenvolver seus objetivos estabelecidos. Por essa razão, as reuniões semanais tiveram sua implementação vista de forma efetiva e eficiente dentro da execução dos OKRs.

A adesão do modelo OKR foi descrita pelo nível tático como eficiente, assim como o nível estratégico. O entrevistado disse que sentiu os colaboradores alinhados ao propósito e cultura da empresa, tendo em mente as maneiras de como chegar aos objetivos organizacionais. Já o nível estratégico também concorda que foi um bom método pelos mesmos motivos aparentes.

“O OKR foi eficiente por todos os colaboradores estarem alinhados ao mesmo propósito e cultura, fazendo com que cada um saiba do seu objetivo e as maneiras de o alcançar. Isso leva a empresa ao seu proposito final.” - **Entrevistado nível estratégico.**

“Foi um bom método, por poder alinhar o objetivo estratégico com o tático e fazer com que todos os níveis possam se enxergar na estratégia da empresa.” - **Entrevistado nível tático.**

O entrevistado do nível tático disse que sentiu os colaboradores alinhados ao propósito e cultura da empresa, tendo em mente as maneiras de como chegar aos objetivos organizacionais. Já o nível estratégico também concorda que foi um bom método pelos mesmos motivos aparentes.

As grandes mudanças vistas pelo entrevistado tático foi voltada para suas atividades diárias, evitando tarefas redundantes, trazendo-as mais pensadas através do propósito da empresa.

“A partir do momento que enxergamos o propósito da empresa, fazemos mais atividades voltadas a isso, que antigamente não fazíamos pensando na visão estratégica.” - **Entrevistado nível tático.**

A entrevistas não estruturadas apresentaram aspectos positivos. Por se tratar de uma metodologia nova e não haver outra metodologia de gestão anteriormente, alguns colaboradores acharam confusa a primeiro contato. Todavia, ambos os níveis enxergam que o a implementação dessa metodologia foi importante para o melhor desenvolvimento das metas estabelecidas e no alinhamento dos colaboradores ao propósito.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

A implementação do OKR como metodologia de gestão foi eficiente dentro de uma gestora de fundos imobiliários tanto no âmbito quantitativo como no qualitativo.

A metodologia apresentou uma grande adesão no ambiente de aplicação. Os resultados encontrados mostram que o método OKR pode ser um diferencial nas organizações que necessitam de flexibilidade para atingimento dos seus objetivos. Esse método é de fácil implementação, porém deve haver seções treinamentos para todos os colaboradores a respeito de todas as etapas de funcionamento.

Para o melhor desenvolvimento dos objetivos é ideal que suas metas sejam ajustadas para se tornarem desafiadores, porém exequível dentro do prazo estabelecido pela literatura. Isso permite que a organização almeje alcançar resultados que sempre serão maiores do que realmente conseguem no seu desenvolvimento cotidiano.

A etapa de monitoramento se mostrou bastante relevante pelo fato de ser realizado reuniões semanalmente para acompanhar o progresso dos OKRs. Isso permite que os colaboradores envolvidos se mantenham engajados a missão de realizarem seus OKRs e assim se mantendo ligados ao propósito da organização

Para trabalhos futuros é interessante que novas pesquisas análise e execute propostas de melhorias que venham surgir durante a execução da metodologia OKR. Dessa forma, organizações, que enfrentam problemas semelhantes poderão aplicar as ações propostas neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505>. Acesso em: 21 set. 2020
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS – ANBIMA. Estudos especiais: produtos de captação. Fundos de Investimento Imobiliário. Rio de Janeiro: **ANBIMA**, 2014. Disponível em: https://www.anbima.com.br/data/files/A7/B7/A5/67/9DB675106582A275862C16A8/estudos-especiais-produtos-de-captacao-fundos-de-investimento-imobiliario_1_.pdf. Acesso em 09 set. 2020.
- BONA, A. Fundos Imobiliários: vantagens e desvantagens deste investimento. **Blog André Bona**, 27 maio 2019. Disponível em: <https://andrebona.com.br/fundos-imobiliarios-vantagens-e-desvantagens-deste-investimento/>. Acesso em: 21 set. 2020.
- BORGES, D. Gestor, administrador, cotista: saiba “quem é quem” nos fundos de investimento. **InfoMoney**, 22 dez. 2011. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/onde-investir/gestor-administrador-cotista-saiba-quem-e-quem-nos-fundos-de-investimento/>. Acesso em: 08 set. 2020
- CODEMEC. Mercado de capitais no Brasil. **Codemec**, 15 fev. 2016, Salvador. Disponível em: <https://codemec.org.br/empresario/o-que-e-mercado-de-capitais/mercado-de-capitais-no-brasil/>. Acesso em: 07 set. 2020.
- COLLEONI, J. P. OKR: o que é e como implementar para a sua empresa ter mais resultados. **Scoreplan**, 2019. Disponível em: <https://scoreplan.com.br/okr-o-que-e-e-como-implementar-para-a-sua-empresa-ter-mais-resultados/>. Acesso em: 20 set. 2020.
- CVM - COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Fundos de Investimento. Rio de Janeiro: **CVM**, 2016. Disponível em: <https://www.investidor.gov.br/portaldoinvestidor/export/sites/portaldoinvestidor/publicacao/Cadernos/CVM-Caderno-03-3ed.pdf>. Acesso em 12 set. 2020.
- CVM - COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Mercado de valores mobiliários brasileiro. Rio de Janeiro: **CVM**, 2019. Disponível em: https://www.investidor.gov.br/portaldoinvestidor/export/sites/portaldoinvestidor/publicacao/Livro/livro_TOP_mercado_de_valores_mobiliarios_brasileiro_4ed.pdf. Acesso em: 12 set. 2020.
- DOERR, J. *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. 2. ed. New York: Portfolio/Penguin, 2018.
- ESTRADA, R. J., GONCALVES, M. S. Mudança organizacional aplicada ao planejamento estratégico. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31, Belo Horizonte, 2011, **Anais[...]** Abepro. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_135_855_18185.pdf. Acesso em

04 set. de 2020.

GIACOBBO, Mauro. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, Brasília, v. 28, n. 74, p. 73-107, out./dez. 1997. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/issue/view/60>. Acesso em 28 set. 2020.

IBEMEX. OKR: Entenda a importância desta ferramenta e como implementá-la. **Ibemex**, 10 out. 2019. Disponível em: [https://www.ibmex.com.br/post/okr-importancia-como-implementar#:~:text=O%20OKR%20\(Objectives%20and%20Key,aplic%C3%A1%20Dla%20em%20seu%20neg%C3%B3cio](https://www.ibmex.com.br/post/okr-importancia-como-implementar#:~:text=O%20OKR%20(Objectives%20and%20Key,aplic%C3%A1%20Dla%20em%20seu%20neg%C3%B3cio). Acesso em: 27 set. 2020.

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

MELO, L. 44% dos planos estratégicos das empresas fracassam. **Exame**, 19 ago. 2013. Disponível em: <https://exame.com/negocios/por-que-boas-estrategias-falham-saiba-como-tira-las-do-pape/>. Acesso em: 26 set. 2020.

MORAES, A. V.; SERRA, R. G. Diversificação dos Fundos de Investimento Imobiliário brasileiros. **Rev. Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, São Leopoldo, v. 14, n.1, p. 63-73, jan/mar, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337250705006.pdf>. Acesso em: 21 set. 2020

MORETTI, D.; A Importância da Gestão à Vista nas Empresas. **Nortegubisian**, 23 jun. 2016. Disponível em: <https://www.nortegubisian.com.br/blog/a-importancia-da-gestao-a-vista-nas-empresas>. Acesso em: 02 jun 2021.

MUGNAINI, A. et al. Análise da eficiência de mercado e performance de fundos de investimentos imobiliários negociados na Bovespa. **Rev. Capital Científico**, Guarapuava v.6, n. 1, p.65 – 86, jan/dez. 2008. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/819/919>. Acesso em: 08 set. 2020.

NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. 1. ed. New Jersey: Wiley, 2016.

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

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da Produção** (Operações Industriais e de Serviços). Curitiba: UnicenP, 2007

REIS, T. Mercado de capitais: entenda como funciona esse sistema. **Suno Research**, 26 dez. 2017. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/mercado-de-capitais-conceito/>. Acesso em: 07 set 2020.

ROVINA, J. Entenda a importância do Planejamento Estratégico para as organizações. **Euax Consulting**, 2018. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/08/importancia-do-planejamento->

estrategico/#:~:text=O%20planejamento%20estrat%C3%A9gico%20auxilia%20na,de%20melhoria%20para%20o%20neg%C3%B3cio. Acesso em: 20 set. 2020.

ROVINA, J. O que é Planejamento Estratégico: entenda o conceito de uma vez por todas. **Euax Consulting**, 2018. <https://www.euax.com.br/2018/08/o-que-e-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 19 set. 2020

SANTANA, T. M. Metodologia OKR: um estudo multicaso em startups baianas. **Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia**, v. 12, n. 8, p. 54 - 76, dez, 2019. Disponível em: <http://seer-adventista.com.br/ojs3/index.php/formadores/issue/view/112/84>. Acesso em: 21 set. 2020.

SELEME, R; STADLE, H. **Controle da qualidade**: As ferramentas essenciais. 2. ed. Curitiba: Editora IBPEX, 2012.

SITWARE. Quais os modelos de gestão empresarial mais adequados para o seu negócio? **Siteware**, 16 jul. 2018. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/metodologias/quais-sao-os-modelos-de-gestao-empresarial/>. Acesso em: 28 set. 2020.

SOUZA, M. H. A. **Um estudo de caso para avaliar a eficiência de OKR (*Objectives and Key Results*) em uma empresa júnior**. 2018. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018. Disponível em: <https://www.cin.ufpe.br/~tg/2018-1/mhas-tg.pdf>. Acesso em: 21 set. 2020

TOLEDO.M. Descubra por que você deve utilizar a metodologia OKR. **Blog Marcelotoledo**, 2017. Disponível em: <http://marcelotoledo.com/por-que-utilizar-metodologia-okr/#:~:text=Trabalha%20com%20ciclos%20curtos,e%20na%20execu%C3%A7%C3%A3o%20das%20tarefas>. Acesso em: 15 set. 2020.

VALERIM, G. S. **Proposta de implantação do método OKR em uma empresa de pequeno porte do setor alimentício**. 2020. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/213534>. Acesso em: 21 set. 2020

VASCONCELLOS FILHO, P. Afinal, o que é planejamento estratégico? **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 18, n. 2, pág. 07-14, jun. de 1978. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901978000200002&lng=en&nrm=iso. Acesso em 04 de set. de 2020.

APÊNDICE A – Roteiro utilizado para a entrevista

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

- Quais são as maiores dificuldades encontradas na aplicação da metodologia OKR?
- Qual é a sua opinião respeito da etapa de declaração dos OKRs?
- Como você considera a abordagem do monitoramento no acompanhamento dos OKRs priorizados?
- Qual é a sua opinião em relação a aceitação da metodologia OKR na organização?
- Você considera que a metodologia foi eficiente?

Fonte: Autor (2021)



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
Av. Universitária, 1069 | Setor Universitário
Caixa Postal 86 | CEP 74605-010
Goiânia | Goiás | Brasil
Fone: (62) 3946.1020 ou 1021 | 0
www.pucgoias.edu.br | prograd@pucgoias.edu.br

RESOLUÇÃO n°038/2020 – CEPE

ANEXO I APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante João Paulo Silva Flores do Curso de Engenharia de Produção, matrícula 20161003700663, telefone: (62) 993011264 e-mail joapaulosilva022@gmail.com, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei n° 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA OKR - OBJECTIVE AND KEY RESULTS EM UMA GESTORA DE INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPÉG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 13 de junho de 2021.

Assinatura do(s) autor(es):

João Paulo Silva Flores

Nome completo do autor: João Paulo Silva Flores

Assinatura do professor-orientador:

JSF

Nome completo do professor-orientador: Juliana Schmidt Galera