

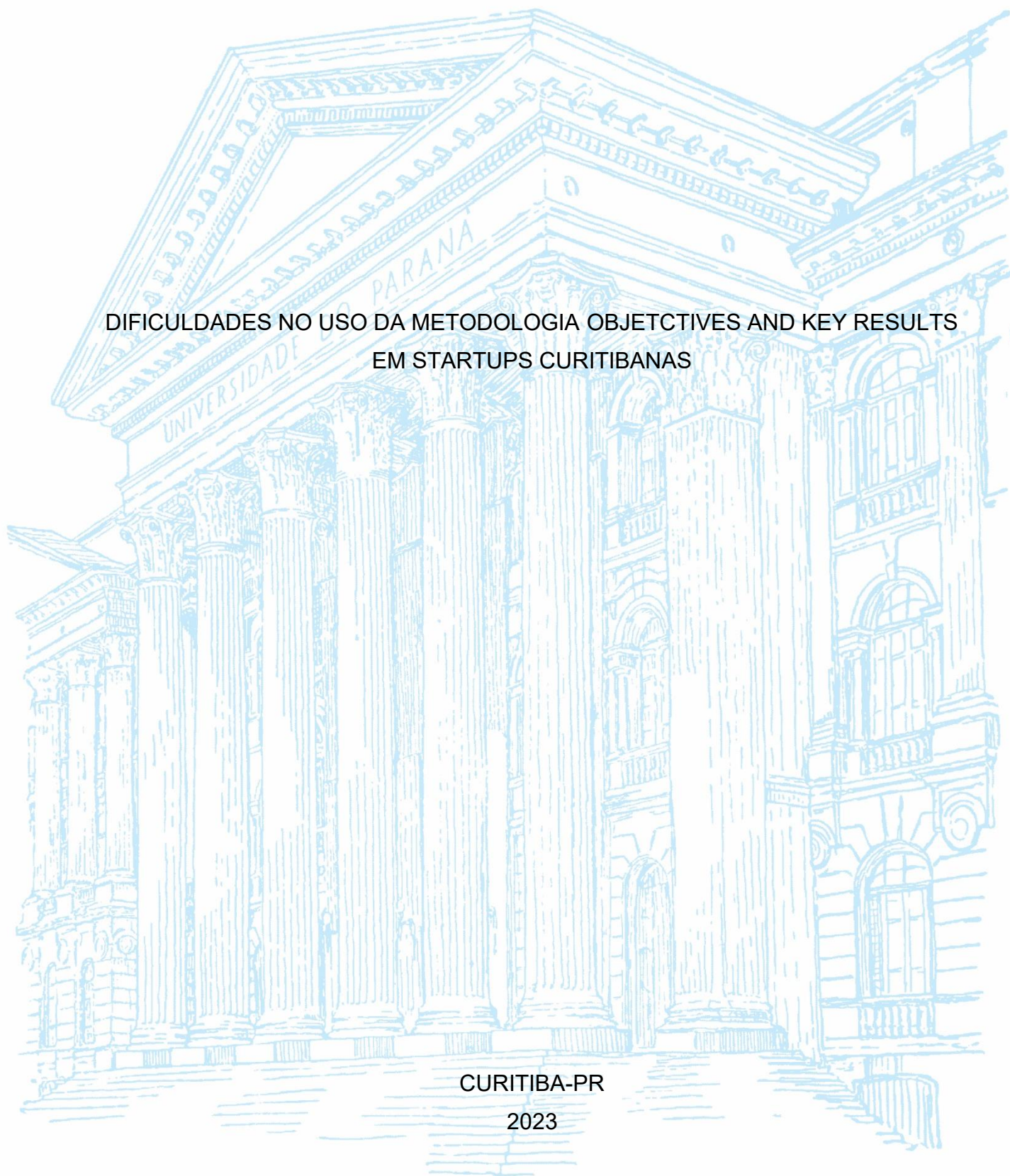
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JOÃO VITOR RODRIGUES CONS

DIFICULDADES NO USO DA METODOLOGIA OBJECTIVES AND KEY RESULTS  
EM STARTUPS CURITIBANAS

CURITIBA-PR

2023



JOÃO VITOR RODRIGUES CONS

DIFICULDADES NO USO DA METODOLOGIA OBJECTIVES AND KEY RESULTS  
EM STARTUPS CURITIBANAS

TCC apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Nicolle Christine Sotsek

CURITIBA-PR

2023

## TERMO DE APROVAÇÃO

JOÃO VITOR RODRIGUES CONS

### DIFICULDADES NO USO DA METODOLOGIA OBJECTIVES AND KEY RESULTS EM STARTUPS CURITIBANAS

TCC apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

---

Profa. Dra. Nicolle Christine Sotsek

Orientadora – Departamento de Engenharia de Produção, UFPR

---

Prof(a). Dr(a)./Msc. \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_, INSTITUIÇÃO

---

Prof(a). Dr(a)./Msc. \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_, INSTITUIÇÃO

Curitiba, 8 de dezembro de 2023.



## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais – Ângela e Ruben – e minha irmã Thais, pelo amor e carinho incondicional durante toda minha vida. Amo vocês.

Aos meus amigos mais próximos, por todo o apoio e companheirismo.

À minha orientadora, Profa. Dra. Nicolle Sotsek pelo tempo dedicado e pela confiança depositada em mim e no meu trabalho;

À Universidade Federal do Paraná, por cumprir, em meio a tantas dificuldades, sua função social de libertar por meio da consciência crítica;

Muito obrigado!

## **RESUMO**

Esta monografia tem como tema as dificuldades encontradas por startups curitubanas no uso da metodologia de gestão de metas Objectives and Key Results. O objetivo do presente trabalho é identificar dificuldades comuns enfrentadas por startups de Curitiba, além de comparar o uso prático da metodologia com a teoria de autores renomados no tema. Para isso, foi realizado um Estudo de Caso, por meio de uma entrevista de natureza aplicada e qualitativa, com perguntas abertas. Foram entrevistadas cinco empresas diferentes, buscando entender como se dá o uso da metodologia OKRs e quais são suas principais dificuldades encontradas. Além disso, foram definidas quatro hipóteses para comparação posterior com os resultados. O estudo identificou que as principais dificuldades das empresas estão relacionadas com dois pontos principais. O primeiro, dificuldades em que os OKRs meçam resultados, e não só controlem quais esforços estão sendo despendidos. O segundo, dificuldades em realizar um acompanhamento ágil e transparente. Os resultados corroboram em partes com as hipóteses definidas, além de gerarem novas hipóteses.

Palavras-chave: Objectives and Key Results (OKRs), Gestão por resultados, Startups, Gerenciamento de metas.

## **ABSTRACT**

This article's goal is to identify the common obstacles found with the use of the Objective and Key Results methodology - faced by startups based in Curitiba - on top of making a comparison between the practical use of the framework and the theoretical contributions made by renowned authors. These goals were explored through a Case Study, characterized as an Applied Qualitative Research study, by conducting interviews with open-ended questions. The subjects were five different companies. Furthermore, four hypotheses were defined for later comparison with the results. The study found out that the main troubles were related mostly to two reasons. The first one being to set OKRs that measure results, not only the efforts made. The second one, to keep up with the OKRs' progress in an agile and transparent way. The final results partially corroborate the defined hypotheses, on top of generating new hypothesis.

Keywords: Objectives and Key Results (OKRs), Goal Management, Startups, Results-Based Management (RBM).

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – ILUSTRAÇÃO DA TEORIA DAS ONDAS DE SCHUMPETER.....	23
FIGURA 2 – EXEMPLO DE SISTEMA DE OKRs EM UM TIME DE FUTEBOL.....	28



## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – PORCENTAGEM DOS PRINCIPAIS SEGMENTOS DE ATUAÇÃO DE STARTUPS NO BRASIL .....	20
---	----

## **LISTA DE QUADROS**

**Nenhuma entrada de índice de ilustrações foi encontrada.**

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	JUSTIFICATIVA .....	177
1.2	OBJETIVOS.....	18
1.2.1	OBJETIVO GERAL.....	18
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>19</b>
2.1	DEFINIÇÃO DO TEMA STARTUP .....	19
2.2	PANORAMA DO MERCADO DE STARTUPS NO BRASIL .....	19
2.3	DEFINIÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA E GESTÃO POR RESULTADOS .....	22
2.4	AS ONDAS DE SCHUMPETER, QUINTA ONDA DA ADMINISTRAÇÃO E MUNDO VUCA .....	23
2.5	OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKRS) .....	25
2.5.1	DEFINIÇÃO DE OKRS.....	25
2.5.2	O INÍCIO DOS OKRS NA INTEL .....	26
2.5.3	CARACTERÍSTICAS DOS OKRS .....	26
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	31
3.2	DETALHAMENTO DO INSTRUMENTO UTILIZADO PARA COLETA DE DADOS .....	33
3.3	UNIVERSO, AMOSTRA E SUJEITOS .....	34
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>36</b>
4.1	ENTREVISTA COM A ESPECIALISTA.....	36
4.1.1	VISÃO DA ESPECIALISTA SOBRE AS DIFICULDADES NO USO DA METODOLOGIA .....	36
4.1.2	FATORES DE SUCESSO PARA O ATINGIMENTO DOS OKRS .....	38
4.1.3	FATORES COMUNS PARA O NÃO ATINGIMENTO DOS OKRS .....	40
4.2	ENTREVISTA COM AS EMPRESAS .....	40
4.2.1	PROCESSO DE DEFINIÇÃO DAS METAS.....	41
4.2.2	PROCESSO DE DESDOBRAMENTO E ACOMPANHAMENTO DAS METAS .....	43
4.2.3	PROCESSO DE FECHAMENTO E REVISÃO DAS METAS .....	47

4.2.4	DIFICULDADES COMUNS ENCONTRADAS E VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES .....	40
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
5.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	55
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>56</b>
	<b>APÊNDICE 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM AS EMPRESAS .....</b>	<b>58</b>
	<b>APÊNDICE 2 – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A ESPECIALISTA .....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A metodologia Objectives and Key Results (OKRs) tem ganhado destaque nas organizações como uma ferramenta eficaz para o estabelecimento e monitoramento de metas. No entanto, a implementação bem-sucedida dessa abordagem não está isenta de desafios. Este estudo de caso visa investigar e compreender as dificuldades enfrentadas por organizações curitibanas – especificamente startups – ao adotarem a metodologia OKRs.

A relevância deste tema reside na necessidade de compreender os obstáculos práticos e as nuances na aplicação desta ferramenta de gestão estratégica. As dificuldades podem variar desde a definição inadequada de objetivos até questões relacionadas à aceitação e integração da metodologia no ambiente organizacional, além de diferentes obstáculos metodológicos que as empresas podem enfrentar em sua rotina. Ao explorar essas dificuldades, busca-se contribuir para o entendimento mais aprofundado sobre a implementação prática dos OKRs.

A análise será fundamentada em teorias de gestão estratégica e metodologias de implementação, incluindo obras de autores como Doerr (2018) e Niven e Lamonte (2016), que têm contribuído significativamente para o entendimento e a aplicação dos OKRs nas organizações.

O contexto do estudo de caso é acentuado pelo cenário dinâmico das startups no Brasil, onde a adoção de metodologias ágeis e inovadoras, como os OKRs, é especialmente pronunciada. Instituições como a ABStartups (2022) e o SEBRAE (2015) destacam a importância crescente das startups no panorama econômico brasileiro e a necessidade de adoção de abordagens inovadoras para superar desafios, a fim de manter a startup viva.

Nesse contexto, as dificuldades encontradas na implementação dos OKRs têm implicações significativas para o desempenho individual dessas empresas. Este estudo de caso visa, assim, oferecer uma análise aprofundada das barreiras específicas encontradas pelas startups brasileiras ao adotarem a metodologia OKRs, contribuindo para uma compreensão mais holística do impacto dessa ferramenta no contexto que as startups curitibanas se encontram.

Este estudo de caso se propõe a uma abordagem qualitativa, entrevistando cinco empresas distintas que implementaram a metodologia OKRs em seus processos estratégicos.

O cerne da pesquisa consiste na comparação das dificuldades identificadas na literatura, com destaque para os trabalhos de Doerr (2018) e Niven e Lamonte

(2016), com as experiências reais das empresas entrevistadas. Ao alinhar as perspectivas teóricas com as práticas observadas, este estudo visa aprimorar a compreensão das nuances envolvidas na implementação dos OKRs e pontuar dificuldades comuns encontradas.

### 1.1 JUSTIFICATIVA

O uso dos OKRs possui uma relevância econômica substancial ao impactar diretamente a eficiência e eficácia organizacional, contribuindo para o desenvolvimento acelerado e flexível. A metodologia OKRs é amplamente associada na literatura à maximização dos resultados empresariais. Doerr (2018) destaca que a definição de objetivos claros e a mensuração precisa do progresso por meio dos OKRs possibilitam uma alocação mais eficiente de recursos, otimizando investimentos e impulsionando a inovação. Essa abordagem estratégica fortalece a competitividade das organizações no mercado, segundo o autor.

O uso dos OKRs (Objectives and Key Results) possui uma relevância econômica substancial ao impactar diretamente a eficiência e eficácia organizacional, contribuindo para o desenvolvimento econômico sustentável. No âmbito econômico, a metodologia OKRs tem sido associada à melhoria do desempenho financeiro e à maximização dos resultados empresariais. Autores como Doerr (2017) destacam que a definição de objetivos claros e a mensuração precisa do progresso por meio dos OKRs possibilitam uma alocação mais eficiente de recursos, otimizando investimentos e impulsionando a inovação. Essa abordagem estratégica não apenas fortalece a competitividade das organizações no mercado, mas também tem implicações positivas para a geração de empregos e o aumento da produção econômica.

Ademais, a metodologia OKRs, quando aplicada de maneira equilibrada, pode ter impactos positivos em questões sociais dentro da empresa. A transparência e comunicação fomentadas pelos OKRs podem fortalecer a relação entre líder e liderado, por exemplo - promovendo uma cultura organizacional mais ética e engajada.

Por fim, os OKRs possuem relevância significativa para a área de estratégias de negócios, por conta da capacidade da metodologia de proporcionar uma abordagem clara, mensurável e focada na consecução de objetivos organizacionais. Em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, caracterizado neste trabalho na revisão de literatura, a compreensão aprofundada dos OKRs pode fornecer às empresas uma vantagem estratégica no alcance de metas e na adaptação

rápida às mudanças do ambiente de negócios. Os OKRs são um tema emergente na literatura acadêmica também por conta do seu uso em *startups*, empresas que já movimentam parte significativa da economia brasileira.

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir, se delimitam os objetivos gerais e específicos do trabalho.

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Delimitar quais são as dificuldades comuns no uso da metodologia *Objectives and Key Results* (OKRs) nas empresas entrevistadas, todas startups curitibanas. Pretende-se comparar estas dificuldades com desafios pontuados em obras referências na literatura de OKRs, a fim de realizar uma comparação da teoria com a prática.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Entender como funciona o processo de definição e acompanhamento das empresas entrevistadas, a fim de compará-los com a literatura.
- Avaliar como as empresas entrevistadas reagem ao atingir ou não atingir as metas, entendendo como se dá o processo de aprendizado e revisão das metas.
- Observar as diferenças de nível de maturidade ao traçar as metas e como estas diferenças se manifestam nos resultados da empresa.
- Identificar e listar dificuldades em comum no uso da metodologia por parte das empresas entrevistadas.
- Levantar quais ferramentas e práticas são comumente utilizadas para apoiar o processo de definição de metas.

## 2 2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura é o capítulo que embasa o material referencial usado no trabalho, a fim de contextualizar o leitor acerca dos temas e garantir consistência ao trabalho (VERGARA, 2006, p. 34). Neste capítulo, a revisão divide-se em cinco partes: definição do termo startup e suas particularidades, panorama das startups no Brasil, definições de administração clássica e gestão por resultados, ondas de Schumpeter e a administração moderna e definição da metodologia Objectives and Key Results (OKRs). Assim, pretende-se proporcionar um entendimento panorâmico sobre o tema do trabalho.

### 2.1 DEFINIÇÃO DO TERMO STARTUP

A definição do termo "startup" não é um consenso entre pesquisadores da área (BORTOLINI et al. 2018). De acordo com Blank (2010), uma startup é uma companhia, parceria ou organização temporária projetada para buscar um modelo de negócios repetível e escalável. Já segundo Ries (2012), uma startup é uma instituição humana projetada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Ainda, segundo Eisenmann et al. (2011), uma startup é uma empresa fundada com algum grau de risco financeiro, que busca lançar um novo produto no mercado.

Essas definições mostram que há uma convergência na compreensão de que uma startup é uma empresa inovadora, com potencial de crescimento rápido, mas que também as definições podem variar de acordo com aspectos específicos, como características de tecnologia, exploração de novos mercados e tamanho da empresa.

Tais características identificadas como convergentes ajudam a explicar a alta tendência de mudança de modelo de negócios – 56,2% das startups brasileiras já realizaram algum tipo de mudança (ABStartups, Deloitte, 2022, pg. 11) – e a alta taxa de falência em empresas desse modelo – pelo menos 25% das startups brasileiras sobreviveram menos de 1 ano, 50% menos de 4 anos e 75% menos de 13 anos (SEBRAE, 2015, pg. 9). Estas duas características são centrais para o presente trabalho, já que se busca entender quais são as dificuldades que startups curitibanas encontram em definir seus objetivos.

### 2.2 PANORAMA DO MERCADO DE STARTUPS NO BRASIL

Segundo dados da ABStartups (2022, pg. 17), o número de startups no país até o final de 2022 se encontrava em torno de 14 mil empresas. Destas empresas, 3 em cada 4 estão localizadas nas regiões Sul e Sudeste - 23,6% e 53,2%,



respectivamente - enquanto 13% estão no Nordeste, 5% no Norte e também 5% no Centro-Oeste (AbStartups, 2022, pg. 5)..Segundo o mesmo relatório da ABStartups (2022. pg. 10), 79% das startups brasileiras têm menos de 5 anos de fundação, sendo 46% destas fundadas de 2020 em diante. Os nichos de mercado das empresas são variados, abrangendo vários setores da economia, conforme a Tabela 1:

**TABELA 1 – PORCENTAGEM DOS PRINCIPAIS SEGMENTOS DE ATUAÇÃO DE STARTUPS NO BRASIL**

<b>Segmento de atuação</b>	<b>Porcentagem de empresas</b>
Educação	14,5
Finanças	9,1
Saúde e Bem-Estar	8,9
Desenvolvimento de Software	6,7
Varejo	5,1
Recursos Humanos	4,8
Marketing	4,2
Agronegócio	4,1
Logística	3,4
Indústria	2,9
Outros	36,3

Fonte: ABStartups, 2022, pg. 7

Estima-se, segundo o mesmo estudo da ABStartups (2022, pg. 6), que o faturamento médio de uma startup no Brasil esteja em torno de R\$800.000,00. Levando em consideração que estas empresas foram fundadas recentemente e que possuem um quadro de funcionários, em média, de 16 pessoas (ABStartups, 2022, pg. 6), pode-se caracterizar o perfil de startups brasileiras como pequenas empresas (Lei nº. 123/2006), fundadas recentemente, com maior faturamento - e crescimento

mais acelerado - comparado com outras empresas de pequeno porte no Brasil, que em média faturam R\$650.000,00 por ano (SEBRAE, 2011).

Destas empresas, segundo o mesmo relatório, 39,4% já receberam algum tipo de investimento. Antes de detalhar os dados destes investimentos, é importante ressaltar que, como detalhado anteriormente, startups são empresas que buscam crescimento rápido, portanto se explica que 73% das startups brasileiras que ainda não receberam algum tipo de investimento estão ativamente buscando, negociando ou se preparando para receber investimentos (ABStartups, 2022, pg. 20).

Além disso, o mercado de startups no Brasil vem ganhando atenção dos investidores, com aumento de investimentos mesmo inserido no contexto pandêmico. Segundo relatório da ABStartups (2021, pg. 5), estima-se que mais de R\$53 bilhões de reais foram investidos em startups brasileiras em 2021, número três vezes maior que o ano de 2020. Em média, uma startup brasileira que recebe investimento, recebe o valor de R\$1,3 milhões de reais (ABStartups, 2022, pg. 19).

No entanto, ainda existem desafios no mercado de startups no Brasil. No quesito de empregabilidade, 40,3% das startups brasileiras não contrataram em 2021 (ABStartups, 2021, pg 16) e, neste mesmo relatório, metade das startups que não contrataram justificaram este fato por falta de mão-de-obra qualificada para a função pretendida. Em termos de demissões, 54,8% das demissões realizadas foram por motivos de reestruturação interna, mudanças imprevistas ou necessidades de cortes de gastos (ABStartups, 2022).

Outro desafio enfrentado pelas startups brasileiras é a questão da empregabilidade feminina. Por mais que 97% das startups brasileiras consideram a diversidade como um tópico importante, 58,2% delas não realizam nenhuma ação específica de empregabilidade voltada para a diversidade (ABStartups, 2022). No Sul do Brasil, 47% das startups possuem uma taxa de funcionárias femininas de 0 a 25% do quadro total.

Segundo o estudo de Mortalidade de Startups Brasileiras realizado pelo SEBRAE, outros desafios enfrentados por startups brasileiras são alto número de sócios integrais no quadro da empresa, financiamentos antes da primeira venda do produto e local físico de instalação (SEBRAE, 2015, pg. 13). Percebe-se que estes três fatores estão conectados, direta ou indiretamente com o próximo tema a ser abordado: gestão empresarial. No primeiro desafio delimitado, fatores diretamente relacionados à gestão da empresa, como incapacidade de alinhamento entre os fundadores (SEBRAE, 2015, pg. 15), são determinantes para a estatística. Já no

segundo desafio e terceiro desafio, contato boas práticas de gestão empresarial podem mitigar esses fatores (SEBRAE, 2015, pg. 17)

## 2.3 DEFINIÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA E GESTÃO POR RESULTADOS

A administração é um conceito amplo e multifacetado que envolve diferentes abordagens e perspectivas. De acordo com Chiavenato (2021), a administração é entendida como a arte e a ciência de realizar ações através de outras pessoas, com o objetivo de atingir metas e objetivos organizacionais. Já para Robbins e Judge (2009), a administração é definida como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos, financeiros e materiais de uma organização para alcançar seus objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Além dessas definições, pode-se observar algumas perspectivas mais clássicas sobre o que é a administração. Por exemplo, Fayol (1916) enfatiza o papel da administração como o de coordenar e integrar as atividades de diferentes áreas da organização. Este autor destaca cinco funções da administração: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Outra definição clássica de administração é dada por Drucker (1973), que define o objetivo da administração como alcançar metas com eficiência e eficácia, utilizando recursos humanos, financeiros e tecnológicos. A definição de Drucker destaca a importância do papel dos indivíduos na realização de tarefas e na obtenção de resultados em organizações.

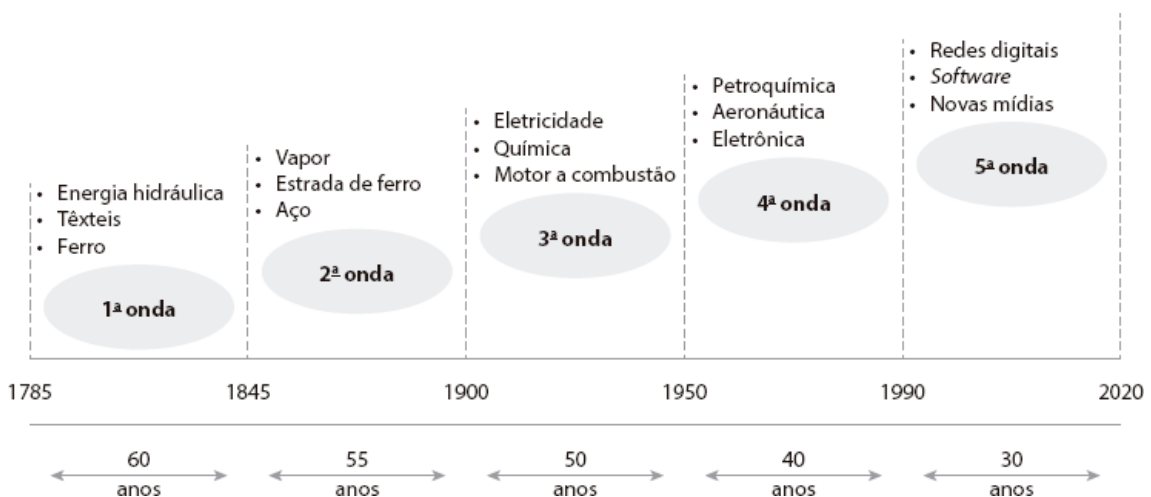
Peter Drucker definiu pela primeira vez, em *Managing for Results* (1964), o termo “gestão por resultados”, tornando-se amplamente discutido na literatura administrativa, sendo uma das principais abordagens para a condução dos negócios. Segundo Drucker, a gestão por resultados é uma filosofia de gestão que enfatiza a obtenção de resultados claros e mensuráveis. Ela envolve estabelecer metas e objetivos específicos, alocar recursos de forma eficiente e monitorar os resultados para garantir que as metas sejam atingidas. A gestão por resultados é uma abordagem dinâmica e orientada para o futuro, que permite às empresas adaptarem-se rapidamente a mudanças no ambiente de negócios. Drucker também esclarece que a gestão por resultados é uma forma de garantir que a empresa esteja alinhada à sua missão e visão, uma vez que estabelece metas claras e mensuráveis baseadas nessas definições.

## 2.4 AS ONDAS DE SCHUMPETER, QUINTA ONDA DA ADMINISTRAÇÃO E MUNDO VUCA

Percebe-se nas definições do tópico anterior que a administração, há mais de um século, é definida como uma ciência que busca o atingimento dos objetivos definidos por empresas de portes e segmentos variados. Ao longo das décadas do século XX, várias teorias e abordagens foram desenvolvidas e popularizadas. Para a contextualização adequada sobre o estado atual da administração, define-se a Quinta Onda da Administração, baseado na teoria das ondas de Schumpeter (CHIAVENATO, 2021).

A teoria das ondas de Schumpeter é amplamente citada na literatura de administração e economia como uma explicação para o ciclo de crescimento e declínio das economias. De acordo com Schumpeter (1942), as ondas são causadas por inovações disruptivas que resultam em mudanças fundamentais na estrutura econômica. O autor afirma que as ondas têm um período regular de 50 anos e são compostas por fases de expansão, auge e declínio. Estes períodos, à medida que a capacidade tecnológica avança, tendem a diminuir.

FIGURA 1 – ILUSTRAÇÃO DA TEORIA DAS ONDAS DE SCHUMPETER



FONTE: CHIAVENATO, 2021, pg 349

Segundo Chiavenato (2021), a Quinta Onda é caracterizada pelo uso intensivo de tecnologias da informação, pela globalização e pela necessidade de respostas rápidas às mudanças no mercado. Ele afirma que a administração na quinta onda precisa ser mais ágil, flexível e inovadora, a fim de se adaptar às mudanças e

aproveitar as oportunidades que surgem no cenário atual, que se inicia próximo dos anos 1990. (CHIAVENATO, 2021, pg 355).

Uma definição que busca explicar estas necessidades e complementar a compreensão sobre o cenário dos mercados do século XXI é o Mundo VUCA - sigla para (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade), delimitado pela primeira vez por Whiteman (1998, pg. 15), em um relatório militar estadunidense. Desde então, executivos e consultores de negócios adaptaram este termo para explicar as novas necessidades do mercado (Bennett e Lemoine, 2014). Bennett e Lemoine definem os quatro pilares do Mundo VUCA da seguinte maneira:

#### QUADRO 1 – PILARES DO MUNDO VUCA, SUAS DEFINIÇÕES E NECESSIDADES DAS EMPRESAS PARA ENFRENTÁ-LOS

Pilar do Mundo VUCA	Definição	Necessidades para enfrentá-lo
Volatilidade	Mudanças frequentes e imprevisíveis no mercado;	Agilidade - recursos precisam ser direcionados para flexibilidade;
Incerteza	Falta de noção se um evento causará impacto significativo;	Informação - empresas devem ter bases de informação e referências amplas para se preparar para possíveis impactos no mercado;
Complexidade	Mercados tornam-se complicados e elaborados, com muita informação se conectando;	Capacidade de reestruturação interna - empresas precisam se adaptar ao ambiente complexo externo, se “espelhando” nas necessidades externas;
Ambiguidade	Tecnologias novas mudam o senso comum existente nos mercados e não há como prever	Experimentação - empresas devem ser capazes de experimentar diferentes estratégias e adaptá-las às

	ou saber o que esperar com essas mudanças.	novas características do mercado.
--	--	-----------------------------------

Fonte: O Autor (2023), com base em Bennett e Lemoine, 2014, pg. 313

Considerando esta realidade, administradores de empresas enfrentam desafios novos e complexos, como a garantia de flexibilidade dentro das empresas, participação ativa dos funcionários das empresas em decisões táticas e estratégicas, definição de ciclos de planejamento mais dinâmicos e mais rápidos e, por fim, experimentação constante em busca de respostas para os desafios do mercado (Millar, Groth e Mahon, 2018, pg. 11)

Tendo em vista os conceitos de Startups, Gestão por Resultados e a Quinta Onda e seus desdobramentos, o próximo tópico definirá o que são Objectives and Key Results (OKRs), como esta metodologia é aplicada nas Startups e como ela se interliga com os pontos descritos no atual tópico, principalmente com as características do mundo VUCA e a necessidade de crescimento acelerado das startups.

## 2.5 OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKRS)

### 2.5.1 Definição de OKRs

Segundo Grove (1984) Os OKRs são uma metodologia de definição de metas que consiste na delimitação de um Objetivo - uma descrição qualitativa que pode ser orientada pela pergunta “Onde quero chegar?” - e Resultados Chaves - métricas qualitativas que podem ser orientadas pela pergunta “Como vamos alcançar este objetivo?”. Outra definição amplamente aceita é a de Niven e Lamorte (2016): OKRs são um *framework* que garantem participação e trabalho em conjunto dos funcionários, ao focar em contribuições mensuráveis que estão alinhadas com os objetivos da empresa. Por fim, Doerr (2017) relaciona os Objetivos e os Resultados-Chaves (KRs) da seguinte maneira: os KRs tornam os Objetivos factíveis e os Objetivos trazem sentido e propósito para os KRs.

Em resumo, os OKRs são uma metodologia utilizada para alinhar objetivos estratégicos e individuais às metas organizacionais, garantindo uma visão clara e alinhada. Para este trabalho, usa-se as definições citadas acima como base para

definir o que são OKRs, majoritariamente a de Niven e Lamorte (2016) - os objetivos principais dos OKRs são explicitar a participação dos funcionários nos Objetivos da empresa, ao desdobrar estes objetivos em ações mensuráveis e individuais.

### 2.5.2 O início dos OKRs na Intel

De acordo com Doerr (2018), Andy Grove desenvolveu a metodologia com base na Gestão por Resultados de Drucker, que na época, em 1980, já estava desatualizada e não atendia mais os requisitos necessários da empresa. As principais causas eram a falta de engajamento dos funcionários com as metas, desdobramentos pouco precisos e atualizações pouco frequentes dos objetivos. Estes fatores justificam a criação de uma metodologia que atende diretamente a esses requisitos.

Doerr comenta que o sucesso da Intel foi alcançado por meio de uma operação interna chamada “*Crush*”, na qual o grande objetivo era conquistar uma vantagem competitiva em cima da sua maior concorrente na época, a Motorola. Por meio de uma estruturação de Objetivos e Resultados-Chave, a Intel obteve resultados muito melhores que de sua concorrência ao estruturar uma campanha de marketing baseada em suporte técnico e versatilidade do uso dos seus microprocessadores. Este é o primeiro registro do sucesso de uma campanha de OKRs e a metodologia se popularizou mundialmente quando Doerr, então funcionário da Intel, levou a metodologia para o Google, em 1999 (Doerr, 2018).

### 2.5.3 Características dos OKRs

Para este tópico, usa-se a definição das principais características da metodologia para Doerr, em “*Measure What Matters*”, 2018. Doerr delimita quatro principais pontos que destacam os OKRs das demais metodologias de definição de metas: capacidade de criação de foco e comprometimento, capacidade de alinhamento e conexão, geração de responsabilidade e força para crescimento acelerado.

Doerr argumenta que os OKRs, por meio da sua capacidade de centralizar informações e interconectar objetivos individuais dos funcionários com os objetivos estratégicos, são ferramentas que criam foco organizacional. Niven e Lamorte (2016) discorrem que os OKRs garantem a identificação dos objetivos críticos da empresa. Um consenso entre Doerr e Niven e Lamonte é que a metodologia garante o foco e o comprometimento com objetivos críticos para o crescimento da empresa e, principalmente, como cada unidade do negócio, cada área ou até mesmo cada pessoa

contribui para estes objetivos críticos (Niven e Lamonte, 2016, pg 22). Uma ideia que sintetiza este raciocínio é delimitada por Grove (1984): uma organização tem recursos inerentemente finitos, por isso não pode focar em objetivos infinitos.

Niven e Lamorte (2016) também pontuam que os OKRs, ao terem seus objetivos atualizados constantemente, permitem que empresas sejam flexíveis e revisitem suas prioridades, remetendo às ideias do mundo VUCA e às necessidades de crescimento acelerado.

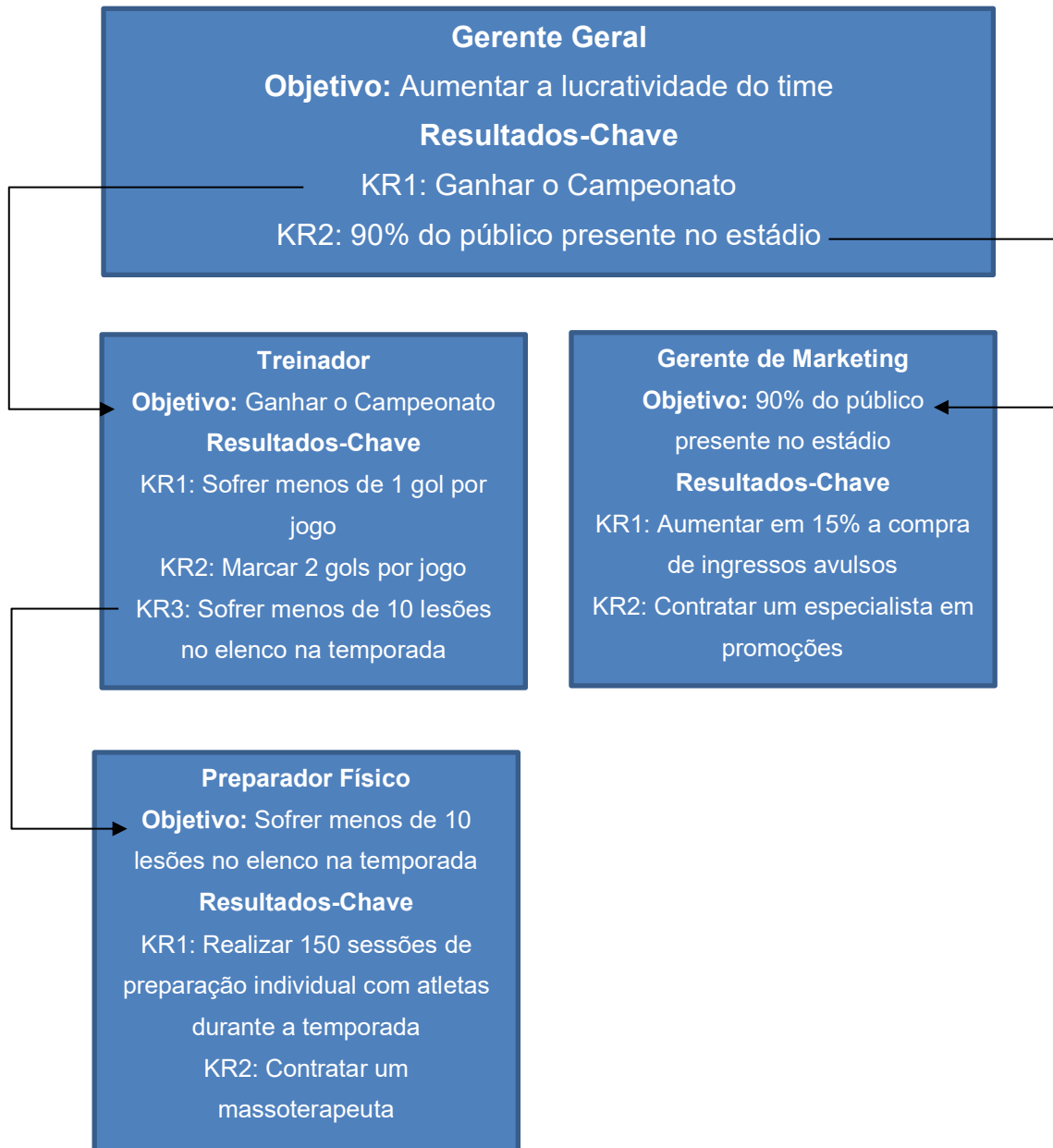
Segundo Kaplan e Norton, em estudo para a Harvard Business Review (2005), 95% dos funcionários, em média, não entendem ou não estão cientes da direção estratégica da empresa, ou como a empresa busca alcançar seus objetivos. Os autores argumentam que há uma falha de conexão entre os funcionários – o elemento mais próximo do consumidor final dentro das empresas – e a estratégia das empresas. Para Doerr (2018), a transparência dos OKRs mitiga este problema. Quando todos os funcionários têm acesso aos objetivos estratégicos da empresa, e tem seus objetivos individuais destrinchados a partir deles, é criado um senso de dependência e coordenação, que conecta os funcionários com o direcionamento da estratégia. Este alinhamento traz uma característica importante da metodologia: ela cria uma identificação do trabalhador com seu trabalho diário, no sentido de que está claro como as contribuições individuais impactam a direção da empresa.

Niven e Lamorte (2016) complementam esta ideia ao argumentar que OKRs são de fácil entendimento e de grande simplicidade. Os autores notam que outras metodologias de planejamento possuem um vocabulário próprio ou processos complexos, enquanto os OKRs são construídos com base na simplicidade ao escancorar quais são os tópicos mais importantes da organização. Segundo os autores, ao entrevistar 250 diferentes organizações para realização de seu livro, somente metade dos funcionários destas organizações sabiam o objetivo principal da empresa, enquanto apenas 15% sabiam a meta mais importante da empresa. Estes dados embasam a ideia, também explicitada pelos autores, de que transparência é um ponto fundamental para um sistema efetivo de OKRs. Ao destrinchar os objetivos estratégicos em objetivos táticos e assim sucessivamente em objetivos operacionais variados, todas as pessoas envolvidas neste processo são incentivadas a colaborar e entendem o direcionamento estratégico do seu trabalho. Doerr (2018) corrobora, argumentando que os OKRs permitem que membros de diferentes áreas da organização trabalhem em sincronia.



A seguir, segue um modelo de OKRs, adaptado de Doerr (2018), a fim de ilustrar o alinhamento de objetivos. No livro, o autor utiliza um exemplo de uma organização esportiva para ilustrar os desdobramentos.

FIGURA 2 – EXEMPLO DE SISTEMA DE OKRs EM UM TIME DE FUTEBOL



Fonte: O Autor (2023) adaptado de Doerr (2018)

Percebe-se que a organização inteira está alinhada, por mais que seus objetivos individuais sejam diferentes. No exemplo, o gerente-geral possui um objetivo que pode ser observado pelo preparador físico – ou por qualquer outro funcionário distante na hierarquia – como destoante do seu objetivo individual. Afinal, são objetivos que em primeira vista não estão alinhados, mas a metodologia evidencia

como o funcionário está contribuindo para o direcionamento estratégico da organização.

Outra característica fundamental dos OKRs, segundo Doerr (2018), é a sua adaptabilidade e a geração de responsabilidade que acontece ao revisar os objetivos frequentemente. O autor delimita quatro planos de ação para o acompanhamento dos OKRs ao longo do seu ciclo. Em resumo, Doerr argumenta que OKRs que não estão escalonados com sua meta final (*off-track*) devem ser modificados e ajustados para colocá-los na rota novamente, enquanto OKRs que estão escalonados (*on-track*) não devem ser alterados. O autor também comenta que caso apareça uma nova necessidade e não exista um OKR que a contemple, a organização deve criar novos OKRs. Da mesma forma, se um OKR se torna obsoleto, deve-se descartá-lo, entendendo o motivo pelo qual ele se tornou obsoleto e gerindo este conhecimento.

Doerr delimita algumas ferramentas para avaliação e criação de responsabilidade no uso dos OKRs. O autor cita que a maneira mais fácil de avaliar OKRs é por meio do *OKR Scoring* – uma avaliação subjetiva de 0 a 1, na qual os OKRs de 0,7 a 1 são os que foram alcançados, os de 0,4 a 0,6 são os que tiveram progresso, mas não bateram a meta e os de 0 a 0,3 são os que não realizaram progresso significativo. Doerr continua introduzindo a segunda ferramenta: a autoavaliação. Neste momento, os responsáveis individuais pelos OKRs dão suas próprias percepções sobre os desafios encontrados e avaliam seus OKRs. Doerr argumenta que a autoavaliação realizada pelos funcionários é mais importante que o próprio *score*, já que é nela que estão os aprendizados e as dificuldades encontradas. Esta etapa é importante para entender se os impedimentos são individuais, relacionados ao tamanho da meta ou com algum fator externo (Doerr, 2018). A seguir, Doerr exemplifica as possíveis diferenças na autoavaliação do mesmo OKR.

QUADRO 2 – EXEMPLO DE AUTOAVALIAÇÃO DE OKRs

OKR	Progresso	Score	Autoavaliação
Trazer dez novos clientes	70%	0,9	Por causa de uma queda no mercado, o OKR foi difícil de alcançar. Os 7 novos clientes foram um bom resultado.

Trazer dez novos clientes	100%	0,7	Quando alcancei o objetivo depois de 8 semanas no trimestre, percebi que a meta estava muito baixa.
Trazer dez novos clientes	80%	0,6	Quando consegui trazer 8 novos clientes, percebi que foi mais sorte que trabalho – um cliente trouxe outros cinco.
Trazer dez novos clientes	90%	0,5	Trouxe nove clientes, mas percebi que sete deles trarão pouca receita.

Fonte: Doerr (2018), p.50

Por fim, Doerr (2018, p.124) incentiva uma reflexão individual e coletiva sobre as dificuldades encontradas e sobre o que contribuiu para o sucesso dos OKRs com alto score.

O último ponto fundamental dos OKRs é o aspecto aspiracional de crescimento que a metodologia incentiva. Niven e Lamorte (2016) argumentam que os OKRs fazem a organização repensar fundamentalmente como eles estão alcançando seus objetivos. Os autores caracterizam dois tipos de metas – as metas aspiracionais e as metas cometidas. As metas aspiracionais são desafiadoras e surgem para projetar um crescimento grande, com uma taxa de falha mais alta e uma aceitação destas falhas. As metas cometidas são metas que a empresa não pode deixar de alcançar. Ambos Doerr e Niven e Lamonte argumentam que esta divisão aumenta o engajamento e satisfação dos envolvidos nestes objetivos.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção descreve ao leitor qual é o tipo de pesquisa utilizado no trabalho dentre os vários existentes (Vergara, 2004). Inicialmente, caracteriza-se a pesquisa, depois aprofunda-se no instrumento de pesquisa e, por fim, define-se o universo, a amostra e os sujeitos.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Considerando que o objetivo desta pesquisa é entender quais são as dificuldades encontradas por startups ao implementar a metodologia OKRs, caracteriza-se a pesquisa como Estudo de Caso, já que se consegue avaliar o fenômeno estudado ao observá-lo em seu ambiente natural (Voss, 2010). Busca-se entender a realidade destas empresas para mapear as dificuldades encontradas por elas e avaliar a natureza destes pontos encontrados.

Este processo se dá por, inicialmente, entender a problemática e delimitar o estudo. Depois, planeja-se a abordagem e detalha-se o instrumento utilizado (neste caso, coleta de dados). Por fim, é feita a análise dos resultados e a posterior compilação. A análise dos resultados é composta pela interpretação inicial e comparação das respostas com a literatura e hipóteses definidas. A compilação é apresentada no presente trabalho, no tópico 4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.

O instrumento para a realização da pesquisa será uma entrevista, na qual os entrevistados serão pessoas responsáveis pela implementação ou acompanhamento dos OKRs nas empresas estudadas. Esta entrevista será conduzida de acordo com um roteiro de perguntas abertas e elaborado pelo autor. Também haverá entrevistas com uma pessoa especialista em OKRs, a fim de comparar os resultados das empresas com a visão mais experiente de um profissional na implementação de OKRs.

Portanto, a presente pesquisa é de natureza aplicada e qualitativa, já que as perguntas serão abertas, com respostas livres. A pesquisa é de caráter descritivo e tem como processo de raciocínio a dedução, já que as dificuldades mapeadas serão comparadas com a literatura de OKRs.

Por se tratar de um estudo de caso investigativo, entendeu-se que as hipóteses seriam fundamentais para a investigação e análise. De acordo com Yin (2015), as hipóteses podem ser estruturadas com base em teorias preexistentes ou deduzidas a partir da revisão da literatura. Elas fornecem uma estrutura lógica para a investigação, ajudando a direcionar o foco e a coleta de dados de maneira mais precisa. Além disso, elas fornecem um norte investigativo, permitindo a análise dos dados coletados e a validação da teoria ou conceito proposto no estudo de caso. Por meio da formulação de hipóteses, a pesquisa se conduz de forma mais direcionada e sistematizada, oferecendo uma abordagem investigativa clara e lógica (Yin, 2018).

Levando em consideração a revisão teórica sobre a metodologia descrita anteriormente, definem-se 4 hipóteses, baseadas nas 4 características fundamentais

dos OKRs segundo Doerr, 2018. Também se leva em consideração a experiência pessoal do autor com a metodologia, seja usando-a ou observando outras empresas.

Considerando que a definição de OKRs de Doerr se baseia em quatro pilares fundamentais que os distinguem de outras metodologias. Estes são: a habilidade de criar foco e comprometimento, a capacidade de promover alinhamento e conexão, a geração de responsabilidade e a força para impulsionar um crescimento acelerado.

Por conseguinte, ao estabelecermos que uma empresa bem-sucedida com a metodologia possui objetivos com características similares aos pontos definidos por Doerr, traçou-se algumas hipóteses para o estudo. Estas suposições são fundamentadas nesses quatro pontos mencionados anteriormente.

- Hipótese 1: As dificuldades das empresas acerca dos OKRs têm uma relação significativa à falta de envolvimento dos funcionários com a definição e desdobramento das metas.
- Hipótese 2: As dificuldades das empresas acerca dos OKRs têm uma relação significativa com a falta de acompanhamento individual das metas com os funcionários, perdendo-se a responsabilização individual que a metodologia proporciona.
- Hipótese 3: As dificuldades das empresas acerca dos OKRs têm uma relação significativa com a definição de objetivos inalcançáveis, gerando metas muito fora da realidade e desengajando os envolvidos com este objetivo.
- Hipótese 4: As dificuldades das empresas acerca dos OKRs têm uma relação significativa com não existência de um responsável por disseminar e balizar a metodologia internamente na empresa, permitindo erros metodológicos.

Com as hipóteses definidas, o planejamento delimitado e a problemática clara, o Estudo de Caso, como caracterizado anteriormente, tem como próximo passo a coleta de dados, detalhado no tópico a seguir.

### 3.2 DETALHAMENTO DO INSTRUMENTO UTILIZADO: COLETA DE DADOS

O presente trabalho utiliza dois métodos: entrevistas qualitativas e análises observacionais de documentos internos.

Como descrito na seção anterior, as entrevistas qualitativas foram realizadas com profissionais de empresas curitubanas que lidam diariamente com a metodologia OKRs. Estas entrevistas foram conduzidas de maneira online, durando um período médio de 30 minutos cada, sendo realizadas 11 perguntas abertas sobre o tema. A entrevista completa pode ser acessada no Apêndice 1.

O roteiro da entrevista foi estruturado de uma maneira em que o profissional primeiro caracterize, de maneira descritiva e isenta de análise qualitativa, como funciona a metodologia na empresa. Ou seja, inicialmente o profissional concede uma descrição detalhada sobre o processo que ele opera, sem avaliar as dificuldades enfrentadas ou possíveis melhorias.

Em seguida, questiona-se as dificuldades em cada uma das etapas do processo – definição das metas, acompanhamento das metas e revisão dos resultados. O objetivo destas perguntas é, com o processo em mente, começar a evidenciar possíveis obstáculos encontrados. Aqui, cabe ao entrevistador aprofundar em questões relevantes e fazer conexões com outras respostas, caso necessário.

Ao final da entrevista, se questiona como a organização reage à uma possível falha de atingimento das metas, ponto crucial para entender como a empresa lida com as dificuldades descritas. Também se questiona a existência de capacitação formal sobre a metodologia. Por fim, pede-se ao profissional uma pincelada geral sobre as dificuldades principais da empresa.

Com o objetivo de uma perspectiva complementar, também foi realizada uma entrevista com uma especialista em implementação de OKRs. A entrevista foi mais curta, contendo 6 perguntas abertas. Também foi realizada de maneira online. A intenção por trás dessas perguntas é fazer o especialista descrever sua experiência pessoal com diferentes tipos de empresa e quais dificuldades essa pessoa observou se manifestarem ao longo do tempo. O roteiro da entrevista se encontra no Apêndice 1.

Esta entrevista questiona as dificuldades por etapa da metodologia, dificuldades gerais, e, principalmente, fatores em comum em empresas que enfrentam dificuldades com a metodologia. O objetivo desta pesquisa, para além da descrição das dificuldades enfrentadas pelas empresas, é entender possíveis causas raízes por trás das dificuldades. Portanto, esta perspectiva enriquece muito a análise das respostas.

É importante ressaltar que, a fim de não enviesar as respostas, não foram apresentadas as hipóteses do trabalho, ou suposições pessoais do autor, aos entrevistados – empresas ou especialista.

Complementando as entrevistas, realiza-se uma análise observacional dos documentos de acompanhamento e capacitação da metodologia OKRs. O motivo pelo qual coletam-se estes documentos é a possibilidade de uma análise mais completa da realidade da empresa. Por exemplo, quais direcionamentos são dados, qual a metodologia de acompanhamento das metas, ou qual é o nível de profundidade apresentado a quem está no âmbito operacional da empresa. Similarmente à entrevista com o especialista, estas perspectivas enriquecem e adicionam nuance aos resultados.

### 3.3 UNIVERSO, AMOSTRA E SUJEITOS

O universo da pesquisa foram empresas curitibanas, preferencialmente caracterizadas como startups, que, obrigatoriamente, utilizam a metodologia OKRs há pelo menos 6 meses.

A escolha pelo critério de tempo de utilização da metodologia se dá pelo fato de que, conforme evidenciado por Doerr em *Measure What Matters* (2018), o início da aplicação da metodologia pode ser um período turbulento para o alinhamento dos OKRs com a estratégia já pré-estabelecida da empresa.

A fim de enriquecer a pesquisa, buscaram-se empresas em diferentes estágios do uso da metodologia. Foram selecionadas empresas que estavam começando o uso recentemente, empresas que utilizam a metodologia há um tempo considerável até empresas que utilizam a metodologia desde a sua fundação. O objetivo desta abordagem é possibilitar uma abordagem mais ampla para a pesquisa, entendendo diferentes realidades de negócio.

Houve também a oportunidade de entrevistar uma multinacional curitibana. O objetivo de incluí-la no trabalho se baseia no fato de que a entrevista foi conduzida com um membro de um braço da empresa que opera de maneira muito similar à uma startup, replicando práticas comuns e, inclusive, utilizando OKRs há um tempo considerável. No presente trabalho, a empresa será descrita como este braço, já que a multinacional toda não segue os mesmos padrões, ou seja, não usa OKRs.

Foram selecionadas 5 empresas, caracterizadas a seguir no Quadro 3:

#### QUADRO 3 – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

<b>Empresa</b>	<b>Número de Pessoas</b>	<b>Área de Atuação</b>	<b>Ano de Fundação</b>	<b>Tempo de uso da metodologia</b>
Empresa A	3 pessoas	Investimento Social/Filantropia	2020	Desde sua fundação
Empresa B	50 pessoas	Tecnologia	2020	2 anos
Empresa C	26 pessoas	Tecnologia	2021	Desde sua fundação
Empresa D	32 pessoas	Serviços digitais	2018	5 anos
Empresa E	+2000 pessoas	Braço de uma multinacional de bens de consumo	2019	2 anos

No tópico a seguir, apresenta-se a compilação dos resultados, após análise realizada pelo autor.



## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 ENTREVISTA COM A ESPECIALISTA

A intenção de entrevistar a especialista é de enriquecer as perspectivas sobre possíveis dificuldades das empresas, por meio de uma visão ampla e experiente sobre o assunto. A especialista entrevistada trabalhou em uma empresa focada na implementação de OKRs por meio do uso de um *software* de acompanhamento de metas. O papel dela neste processo era de orientar a definição da estratégia, auxiliar no acompanhamento das metas e prestar suporte geral e técnico acerca da metodologia. Ela trabalhou com empresas de diferentes tamanhos e diferentes ramos de atuação por mais de 2 anos, além de anteriormente ter atuado, também por 2 anos, como líder de estratégia em uma empresa que utilizava OKRs como metodologia de definição de metas.

O roteiro utilizado na entrevista com a especialista está detalhado no Apêndice 2.

#### 4.1.1 VISÃO DA ESPECIALISTA SOBRE AS DIFICULDADES NO USO DA METODOLOGIA

Inicialmente, ao ser questionada sobre a queixa mais comum ao implementar a metodologia OKRs em empresas, a especialista detalhou a dificuldade das empresas de diferenciar esforços de resultados na hora do acompanhamento.

Ela descreve que um erro comum no acompanhamento de OKRs é o acompanhamento de esforços, ao invés dos resultados gerados por esses mesmos esforços. A especialista exemplifica que esse tipo de situação é muito comum em empresas que acabaram de começar a usar a metodologia. Por exemplo, ao desdobrar um objetivo estratégico em um objetivo tático, muitas dessas empresas não encontravam problemas no primeiro momento. Entretanto, ao desdobrar esses objetivos táticos em resultados-chave operacionais, as empresas tinham dificuldades. É comum que esses resultados-chave sejam apenas o número de vezes que uma tarefa foi realizada, ou um KR binário se um esforço foi realizado ou não. Este tipo de acompanhamento só faz sentido se o desdobramento da estratégia está claro para o responsável pela meta, o que na maioria das vezes não era o caso – ela relata.

Medir esforços sem eles estarem claramente atrelados a um objetivo não é uma maneira produtiva de acompanhamento de resultados, segundo a especialista.

Ao desdobrar as metas desta maneira, é possível que as empresas realizem um micro gerenciamento desnecessário com o funcionário, já que a meta é apenas um número de vezes que ele realizou uma atividade, sem necessariamente o contexto necessário do porquê isto tem que ser feito desta maneira.

A especialista pontua que esta defasagem entre o conceito e a prática era o maior gargalo que encontrava ao implementar a metodologia, principalmente em empresas de até 100 funcionários. Grande parte do trabalho da especialista em diversas empresas foi diferenciar e ajustar os KRs de números de medição de esforços para números de medição de resultados.

Este tipo de acompanhamento, micro gerenciar as atividades de maneira cascadeada, vai justamente de encontro com o que Doerr (2018) define como uma das principais características dos OKRs: a geração de responsabilidade. O funcionário não se sente responsável por uma parcela do resultado da empresa, ele apenas trabalha para cumprir sua meta de atividades, sem noção de como seu trabalho impacta a empresa a curto, médio ou longo prazo.

Uma queixa comum é a seguinte situação: a empresa atingia algum objetivo operacional ou tático, mas isto não se refletia em resultados estratégicos, muito por conta deste desalinhamento conceitual, ela argumenta.

Ao se aprofundar nas principais dificuldades encontradas no processo de definição dos OKRs, a especialista descreve justamente este processo de comunicação dissonante entre os níveis estratégicos e táticos/operacionais. Ela argumenta que em empresas com até 50 funcionários é muito comum encontrar a seguinte situação: a estratégia da empresa está centralizada em uma ou duas pessoas, geralmente o CEO ou Fundador da empresa. Estas pessoas realizam um processo de definição da estratégia removido do resto da empresa. Ou seja, sem nenhuma contribuição de outros níveis. Forma-se então um primeiro entendimento do que constituirá a estratégia da empresa no determinado período. Na hora de destrinchar esta estratégia, como orienta a metodologia OKRs, percebe-se um desnivelamento de entendimento acerca dos objetivos definidos. Estes ruídos de comunicação ajudam a descrever a causa raiz da medição de esforços ao invés de resultados, por exemplo.

A falta de contato frequente com a teoria por trás da metodologia causa diversas dificuldades, a especialista argumenta. No momento de definição dos OKRs, era frequente que as empresas as quais ela acompanhava se perdiam no processo e

solicitavam uma revisão teórica/treinamento. Ela detalha que nivelar o conhecimento da metodologia para a prática era um dos grandes desafios das empresas, se tornando necessária a presença da especialista em diversos momentos da definição das metas. Em empresas que apenas apresentavam a estratégia pronta para ela, era comum que necessitasse de várias revisões.

Chiavenato (2020) argumenta que metas guiadas por objetivos são ferramentas chave para garantir alinhamento na empresa. A especialista corrobora com esta tese diversas vezes ao falar da definição de OKRs.

Ao ser questionada sobre as dificuldades encontradas no processo de acompanhamento dos OKRs, a especialista detalha um ponto principal: as empresas definiam ritos periódicos de acompanhamento, porém este acompanhamento não acontecia de fato. Ela exemplifica: as empresas geralmente encaravam esses momentos como reuniões burocráticas e puramente operacionais. Era comum os envolvidos apenas repassarem a situação atual das metas, sem discussão ou debate sobre os motivos pelos quais as metas estão funcionando ou deixando de funcionar.

Por muitas vezes, estas reuniões são canceladas ou remarcadas. As pessoas envolvidas no processo alegam “falta de tempo” ou “falta de atualizações relevantes”. Isto pode defasar os OKRs da realidade da empresa, afinal, grande parte da metodologia se baseia em revisões e acompanhamento periódico.

A grande parte das empresas em situação crítica de atingimento das metas que a especialista acompanhava, apresentavam queda nos dados de usabilidade da plataforma após a definição inicial das metas, demonstrando claramente uma defasagem de acompanhamento.

Este virou um tema comum da conversa com a especialista – os OKRs não fazem parte da rotina de empresas que têm dificuldades com a metodologia. Empresas que têm sucesso na implementação apresentam, entre outras características que serão comentadas futuramente no trabalho, uma grande receptividade da metodologia nos ritos periódicos da empresa.

#### 4.1.2 FATORES DE SUCESSO PARA O ATINGIMENTO DOS OKRs

A especialista foi incisiva em relatar o principal fator de sucesso que ela observou ao longo do tempo: a presença na empresa de uma pessoa, ou grupo de pessoas, especializada na metodologia. Ela chama estas pessoas de *Sponsors* – em tradução livre do inglês: os “patrocinadores” da metodologia dentro da empresa.

Um *sponsor* fazia com que as implementações da especialista fossem muito mais focadas em tirar dúvidas mais avançadas e personalizadas da empresa, ao invés de dúvidas básicas – conceituais ou práticas. Isto faz com que a implementação tenha muito mais qualidade.

A presença de um especialista interno em OKRs faz com que o processo de definição e acompanhamento seja capitaneado por uma pessoa que, em teoria, possui o embasamento técnico necessário para garantir o sucesso da metodologia na empresa. Este sucesso é caracterizado, principalmente, por uma espécie de tradução/adaptação da metodologia para a realidade da empresa, a especialista argumenta. Este tipo de trabalho requer uma pessoa que tenha respaldo técnico da metodologia e conhecimento da estratégia da empresa.

Geralmente, os *sponsors* são analistas ou gerentes com profundo conhecimento da metodologia e presença em momentos de definição das metas. Em empresas maiores, é comum que existam vários *sponsors* para diferentes áreas.

Esta constatação da especialista corrobora com a Hipótese 4 do trabalho. É interessante notar que estes *sponsors* não são responsáveis pelas definições das metas em si, mas sim por, justamente, evitar erros metodológicos na hora destas definições. Estas pessoas são responsáveis por trazer uma visão especializada e rica em referências, a fim de garantir que as metas sejam fiéis à realidade da empresa.

Uma queixa muito comum que a especialista relatou foi que os responsáveis pela definição das metas tinham muitas responsabilidades operacionais. Ou seja, não conseguiam garantir que as metas táticas/operacionais estavam de acordo com a estratégia maior da empresa. Um *sponsor* consegue justamente conectar estes pontos de forma correta.

O *sponsor* geralmente atua como um “braço direito” dos responsáveis pela definição da estratégia da empresa, ela argumenta. Ele não necessariamente é membro da diretoria/gerência, mas consegue navegar entre estes espaços de forma clara e concisa, repassando informações necessárias do nível estratégico ao operacional e vice-versa.

#### 4.1.3 FATORES COMUNS PARA O NÃO ATINGIMENTO DOS OKRs

A especialista argumenta que existem alguns fatores que fazem as empresas encontrarem dificuldades para atingir seus OKRs. Inicialmente, ela continua na ideia do *sponsor*, mas agora por outra perspectiva: a falta de um responsável pela

metodologia, seja a metodologia o foco único da pessoa ou não, é um dos principais fatores para o insucesso da metodologia na experiência dela.

Em empresas que adotam um sistema de responsabilidade compartilhada igualmente entre as áreas, é muito comum que haja grandes dificuldades em todas as etapas da metodologia, ela argumenta.

Um exemplo que a especialista traz é o caso de empresas que, na hora de desdobrar as metas para as áreas, envolvem todos os membros dos níveis táticos da empresa (gerentes ou coordenadores) sem orientação prévia. Eles recebem a responsabilidade de definir as metas da área sem maiores orientações, as quais viriam de um responsável. Portanto, cada membro irá adotar o caminho que mais faz sentido para sua área, gerando metas que não necessariamente são coesas a nível institucional e tornando o processo longo, confuso e descentralizado.

Outro ponto que ela traz é que os OKRs por si só não são o suficiente para guiar uma empresa sem direcionamento estratégico. Na experiência da especialista, é comum que empresas encontrem dificuldades no uso da metodologia caso não exista um processo um planejamento estratégico sólido por trás das metas. Isto pode causar algumas situações como a definição de objetivos que não necessariamente refletem o sucesso da empresa.

A especialista argumenta que a utilização dos OKRs apenas como ferramenta, e não como metodologia, é um erro muito comum entre diversos tipos de empresas. Um caso frequente é das empresas adotarem o estilo de metas utilizado nos OKRs (definir um Objetivo e Resultados-Chave), mas não utilizar as outras características da metodologia, como os desdobramentos ou o acompanhamento individual com os responsáveis, por exemplo. Esse fenômeno faz com que as empresas encontrem dificuldades com a metodologia no dia a dia, ela pontua.

## 4.2 ENTREVISTA COM AS EMPRESAS

Neste tópico, detalham-se as respostas das empresas às perguntas realizadas nas entrevistas. Novamente, o roteiro utilizado nas entrevistas está detalhado no Apêndice 1. Ademais, a caracterização das empresas está detalhada anteriormente, no tópico 3.3 UNIVERSO, AMOSTRA E SUJEITOS.

Foram entrevistadas cinco empresas para o presente trabalho. Todas as entrevistadas utilizam a metodologia OKRs há pelo menos 2 anos. Existe uma variação de tamanho e ramo de atuação das empresas, a fim de obter uma variedade maior de usos da metodologia e, por consequência, dificuldades.

A seguir, detalham-se as respostas das empresas.

#### 4.2.1 PROCESSO DE DEFINIÇÃO DAS METAS

A entrevista inicia-se questionando as empresas acerca do processo de definição inicial dos OKRs. Aqui, já se revela os dois primeiros grandes pontos de divergência entre as experiências das empresas: a existência (ou não) de um planejamento a longo prazo e a falta de clareza do processo de definição.

Nas Empresas A e C, foi pontuado que existe um planejamento a longo prazo que pauta a definição das metas. Em especial, a Empresa C possui um planejamento trienal, cujos objetivos e valores estão definidos há um tempo considerável e são seguidos até hoje, o último dos três anos deste planejamento.

A Empresa C argumenta que o planejamento trienal traz algumas vantagens importantes para o processo de definição de metas. A principal sendo a existência de um direcionamento claro e objetivo acerca de quais serão as metas a serem definidas, visto que existe uma grande confiança neste processo do planejamento trienal.

Na Empresa A, existe também um planejamento de longo prazo, definido no ano de 2022, para os anos de 2022 e 2023. Este planejamento agradou à Empresa A, visto que as metas foram batidas e facilitou imensamente o processo de definição.

Entretanto, as duas empresas enfrentaram alguns desafios ao se manter fiel ao planejamento de longo prazo adotado anteriormente. A Empresa C, no início do ano, passou por uma mudança necessária no organograma. O entrevistado da Empresa C argumenta que a mudança se deu devido ao crescimento e amadurecimento natural da empresa. Este processo mudou as atribuições de cada área, tornando o planejamento trienal um pouco defasado no primeiro momento.

Similarmente, a Empresa A viu seu planejamento de longo prazo parar de fazer sentido ao longo do ano em algumas frentes. Alguns OKRs definidos no começo do ano, baseados em no planejamento anterior, estavam relacionados à projetos que foram descontinuados ao longo do tempo. Isto necessitou uma revisão no planejamento. Este processo de revisão em si foi tranquilo, já que a Empresa A é pequena e consegue realizar este tipo de movimento com agilidade, mas se tornou um aprendizado para o futuro, visto que, no final deste ano, irão definir um planejamento de 5 anos de duração.

A Empresa C encontrou outra dificuldade acerca do planejamento à longo prazo: as metas projetadas pelo PE trienal são muito desafiadoras. A entrevistada admite que existe um senso comum dentro da empresa que as metas são altas e, por

muitas vezes, assustam os funcionários, exigindo deles esforços que consideram acima do razoável. De qualquer forma, a empresa confia no processo e segue com as metas definidas, mesmo entendendo que os números altos podem sem desmotivadores para as equipes. Ela argumenta que as metas altas se tornaram parte da cultura de resultados da Empresa C, mesmo havendo queixas gerais de um objetivo muito alto e, em alguns times, descrença nos números definidos.

Em contrapartida, as Empresas B, D e E realizam o planejamento à longo prazo de maneira anual. Nestas empresas, o processo de definição é bem similar: os diretores se reúnem para traçar as metas do período, sem participação dos níveis táticos no primeiro momento.

Ambos os entrevistados das Empresas B e E relataram uma grande falta de clareza no processo de definição. Os dois pertencem ao nível operacional da empresa e não souberam descrever o processo utilizado para definir os OKRs anuais. Percebe-se uma noção de um processo *top-down*, no qual a diretoria define as metas de maneira impositiva. A Empresa D, em contrapartida, relata na entrevista que o processo é apresentado para os níveis táticos após sua conclusão, trazendo uma clareza maior de onde vieram os números definidos.

Percebe-se um contraste entre as empresas com planejamentos à longo prazo quando comparadas com as empresas com planejamento anual, principalmente no quesito da transparência da estratégia. Nas empresas com uma base estratégica mais sólida, percebe-se um maior entendimento acerca dos números definidos e da lógica para chegar nesses valores.

Um destaque deste primeiro momento de entrevista foi a Empresa E. O entrevistado – um analista com mais de 2 anos de empresa – relata que o processo de definição é inacessível aos níveis operacionais e táticos. Ao longo do presente trabalho, o entrevistado da Empresa E relatará dificuldades de entender como seus esforços impactam na estratégia da empresa. Possivelmente esta é uma das causas.

Percebe-se também uma correlação entre o tamanho das empresas com sua capacidade de tornar o processo transparente. As empresas menores têm menos dificuldades de repassar informações acerca da definição das metas, naturalmente. No tópico 4.1.2, evidencia-se um ponto que a especialista em OKRs traz acerca do processo de transparência: a presença de um *sponsor* é fundamental em empresas maiores.

Por fim, uma última dificuldade comum pontuada pelas empresas é a incerteza acerca do futuro. As Empresas A e D, principalmente, relatam que isto é uma grande dificuldade na definição das metas anuais, por motivos diferentes. A Empresa A é pequena e ainda está se firmando no seu mercado, afirma o entrevistado. A Empresa D afirma que seu mercado é volátil e que encontra certa dificuldade de planejamento a longo prazo, por isso opta por um planejamento mais cadenciado e flexível.

#### 4.2.2 PROCESSO DE DESDOBRAMENTO E ACOMPANHAMENTO DAS METAS

Na seção de entrevista com a gestora, foi descrita a análise feita pela Especialista acerca da comunicação dissonante entre os níveis estratégicos e táticos/operacionais. Este fator em específico se manifestou de várias formas diferentes ao questionar as empresas entrevistadas sobre o processo de desdobramento de metas.

Primeiramente, percebe-se um contraste sobre o papel dos níveis táticos na definição das metas. Na Empresa C, por exemplo, os gerentes contribuem de maneira ativa na produção das metas estratégicas, balizando o processo de acordo com a realidade operacional. A Empresa A passa por um processo parecido, já que tem um número pequeno de funcionários e os papéis estratégicos, táticos e operacionais se misturam com frequência.

Em contrapartida, nas empresas B, D e E, os níveis táticos recebem as metas prontas e atuam em cima delas. Este processo cria uma diferença importante entre as empresas: a atuação do nível estratégico nas empresas A e C é construtiva, enquanto nas empresas B, D e E é corretiva. Ou seja, as diretorias recebem as metas e só interagem caso julguem que exista um desvio. Há pouca contribuição da operação para os OKRs gerais da empresa.

Com exceção da Empresa E, as empresas entrevistadas desdobram as metas trimestralmente. A Empresa E realiza o processo semestralmente.

Algumas dificuldades comuns pontuadas pelos entrevistados foram a falta de padronização e suporte no processo de desdobramento. Em momentos na entrevista, as empresas A, B e D se queixaram da falta de documentação para garantir que o processo esteja ocorrendo da maneira correta. A Empresa C possui um documento chamado *Playbook de OKRs*, um manual que detalha o processo de definição dentro da empresa.



A falta de padronização do processo e documentação de aprendizados resulta em algumas situações relatadas pelos entrevistados. Os entrevistados das empresas A e E relataram que já foram responsáveis por OKRs que, na visão deles, eram muito subjetivos. Isso causava confusão na hora de entender se os esforços despendidos estavam trazendo resultado para o KR.

Uma outra dificuldade relatada, desta vez pela Empresa C, é o desdobramento de metas muito altas. O entrevistado argumenta que quando a meta está dissonante da realidade operacional, é muito difícil convencer os funcionários que vão trabalhar para atingir aquele valor de que a meta faz sentido.

A Empresa C utiliza um planejamento trienal que projeta um crescimento acelerado. É um desafio para os gerentes achar maneiras de traduzir essas metas para ações operacionais compatíveis, porém, existe uma grande crença dentro da empresa acerca do processo – eles “compram” a meta, por mais desafiadora que seja.

O quadro a seguir descreve os métodos de acompanhamento utilizados por cada empresa.

QUADRO 4 – COMPARAÇÃO DOS MÉTODOS DE ACOMPANHAMENTO ENTRE AS EMPRESAS

	Ritos realizados	Periodicidade dos ritos	Uso alguma plataforma? Como?
Empresa A	Reunião mensal de análise de alcance dos OKRs e	Mensal e Trimestral	Software de organização de ideias e anotações – base de dados e

	Reunião Trimestral de Aprendizados		acompanhamento das metas
Empresa B	Reunião de alcance dos OKRs	Mensalmente, na última sexta-feira	Não. Acompanhamento feito pelo material das reuniões.
Empresa C	Acompanhamento individual do líder, Acompanhamento do <i>Business Partner</i> e Reunião de alcance dos OKRs	Acompanhamento Individual é de forma semanal, Acompanhamento do <i>BP</i> é semanal, Reunião de alcance é mensal	Software de acompanhamento específico de OKRs
Empresa D	Cada área tem seu estilo de acompanhamento	Geralmente é feito de forma mensal	Software de acompanhamento específico de OKRs
Empresa E	Reunião de alcance dos OKRs	Mensalmente	Planilha com as metas

Todas as empresas possuem uma reunião periódica de alcance dos OKRs. Naturalmente, estas reuniões variam em formato e qualidade de acordo com as empresas.

Por exemplo, a Empresa A pontua que as reuniões de alcance e de fechamento são momentos produtivos, nos quais são debatidos os alcances das metas de maneira aberta, focando no aprendizado individual de cada responsável. Ou seja, a reunião acaba sendo muito mais sobre como melhorar os processos em si do que somente sobre os resultados, o entrevistado relata. Ele comenta que as reuniões trimestrais em especial são momentos de grande aprendizado.

Em contrapartida, o entrevistado da Empresa B teve críticas ao processo de acompanhamento. Ele relata que por mais que a reunião mensal aconteça, não consegue ter visibilidade sobre como as metas evoluíram e chegaram ao nível que estão. O não uso de uma ferramenta de acompanhamento contribui para essa falta de clareza, ele argumenta. Não existe a possibilidade de consultar a meta durante o mês, caso queira. O único momento de visibilidade de fato é a reunião de alcance de

metas O entrevistado comenta que isso compromete o aprendizado dele acerca das próprias metas, já que ele não tem como saber como seus indicadores estão se comportando em tempo real.

Os entrevistados das Empresas A e C argumentam que o uso constante de uma plataforma de acompanhamento os ajuda a ter insumos para as reuniões de alcance de metas, além de trilhar mudanças de processo que podem ser realizadas, caso necessário. Em contrapartida, as Empresas D e E não são adeptas do uso frequente da plataforma de acompanhamento. No caso da Empresa D, existe um serviço contratado de um software específico de OKRs, mas a equipe o utiliza muito pouco. O entrevistado comenta que o uso é geralmente feito apenas pelos gerentes, atualizando as metas assim que necessário. Ele argumenta que não sente que o uso de plataforma agrega de maneira significativa no alcance das metas.

Uma característica pontuada pela Empresa C que é facilitada pela plataforma é o acompanhamento individual das metas. A Empresa C possui um processo de acompanhamento individual em duas frentes: no nível tático e operacional.

O acompanhamento individual à nível operacional é feito semanalmente nas reuniões entre líder e liderado. O entrevistado comenta que todos os membros da Empresa C possuem ou OKRs, ou Projetos a serem desenvolvidos. O nível de desempenho dos funcionários é medido por meio dos alcances dos OKRs aos quais são atribuídos. O líder tem com responsabilidade acompanhar o progresso dos OKRs semanalmente, intervindo caso haja alguma dificuldade maior, além de direcionar todo o processo.

O entrevistado opina que este processo é positivo, já que ele responsabiliza os funcionários e garante uma grande clareza do uso de OKRs, já que a metodologia está entrelaçada com a rotina da empresa.

O acompanhamento individual à nível tático é um processo feito por um agente chamado *Business Partner* – um cargo dentro da Empresa C, cuja função é auxiliar todos os gerentes com assuntos relacionados à gestão de pessoas e gestão no geral. Nos períodos de definição e desdobramento de metas, os BPs balizam o processo junto dos gerentes, além de tirar dúvidas metodológicas.

O *Business Partner* geralmente realiza uma reunião semanal com o gerente, o entrevistado comenta. A ideia deste momento é conferir se tudo está funcionando como esperado e ajudar com possíveis dificuldades. Ao ser questionado sobre a percepção individual dele sobre o BP e os processos que este cargo realiza, o

entrevistado comenta que o auxílio é muito bem-vindo e que acredita que o BP ajuda com uma visão externa bem embasada acerca da estratégia de sua área.

O entrevistado **continua explicitando** que o BP não tem contato com o nível operacional em si, apenas quando solicitado ou em ocasiões específicas. O papel do BP no acompanhamento individual das metas operacionais é de orientação ao gerente, garantindo que ele consiga levar soluções factíveis para o alcance das metas aos seus funcionários.

#### 4.2.3 PROCESSO DE FECHAMENTO E REVISÃO DAS METAS

Ao se encaminhar ao fim da entrevista, as entrevistadas descrevem seus processos de encerramento de ciclo. Os processos são parecidos entre si, com algumas diferenças de aprendizado e análise. Todas as entrevistadas realizam uma reunião de fechamento de ciclo, seja ela trimestral ou semestral, na qual elas analisam os resultados, o caminho até chegar nestes resultados e as dificuldades que tiveram.

Os entrevistados das Empresas B, D e E relataram uma dificuldade de tirar conclusões significativas destas reuniões de análise. Na Empresa E, o entrevistado comenta que já participou das reuniões de fechamento antes, mas não lembra de discussões ou apontamentos que claramente ajudaram ele a melhorar seu trabalho. O entrevistado argumenta que a reunião não tem este foco de aprendizado, independente dos resultados serem positivos ou negativos.

Um relato muito parecido foi dado pelo entrevistado da Empresa D. Ele comenta que o encerramento de ciclo é um momento em que todos da empresa se reúnem para falar dos resultados estratégicos e comemorar caso os números estejam de acordo com a meta. No nível tático, tal qual os outros processos na Empresa D, não há uma padronização entre as áreas para o encerramento – ele relata que o time que faz parte tem um rito de encerramento também, no qual são discutidos os OKRs táticos. Ele argumenta que estes dois momentos têm discussões rasas acerca dos resultados, sendo que seriam ótimas oportunidades para discutirem melhorias mais a fundo.

Por sua vez, o entrevistado da Empresa B pontua que a empresa encara os momentos de encerramento sem muito foco para melhorias. Isso se dá, principalmente, pelo fato de que a meta considerada principal da organização – o faturamento – está sendo batida todos os ciclos desde a fundação da empresa. Ou seja, há um sentimento majoritariamente positivo acerca das metas da empresa, por mais que ele tenha críticas ao processo de definição e acompanhamento. Ele

argumenta que os momentos de aprendizado se perdem por conta dessa impressão de que o ciclo foi um sucesso apenas ao bater a meta de faturamento. Não existe um ímpeto para criar planos de ação caso algum indicador tático não seja alcançado, e o entrevistado pontua que não sabe como a empresa se comportaria caso os OKRs estratégicos não fossem batidos.

Em contrapartida, quase de maneira reversa, a Empresa A passa por um processo de encerramento de ciclo mais frutífero, o entrevistado comenta. A empresa tem ritos mensais de acompanhamento de metas, mas é no encerramento trimestral que a discussão mais aprofundada acontece. Durante as reuniões mensais, são feitos apontamentos qualitativos, além do acompanhamento dos resultados-chave. Estes apontamentos são cruciais para a análise do fim do trimestre, ele argumenta. São levantados desafios, dificuldades e sucessos encontrados durante o mês, para, no final do ciclo, a análise ser mais completa.

A dicotomia entre as Empresas A e B se dá pelo fato de que a Empresa A sente que, por conta do seu mercado de atuação, a análise das metas fica mais difícil. Ou seja, por ser uma empresa filantrópica, a Empresa A não precisa necessariamente ter um resultado financeiro positivo, o entrevistado pontua. Não existe um arrependimento caso as metas não sejam alcançadas. Ele argumenta que, por um lado, isso prejudica a análise, pois torna a definição de metas mais difícil e os resultados esperados menos óbvios. Entretanto, esta característica específica da empresa proporciona uma visão muito mais voltada para entender quais estão sendo as dificuldades do processo, já que o alcançável final não é o único motivador. O entrevistado opina que, no fim das contas, esta característica é positiva.

A Empresa C, por fim, tem um processo de aprendizado mais robusto. Ele se assemelha com as outras empresas na estrutura de reuniões (encerramento mensal e trimestral), a diferença principal sendo a participação do *Business Partner* no processo. Mas, o entrevistado da Empresa C pontua uma estrutura que existe na análise que ele considera ser o maior facilitador do aprendizado da empresa: o *deep dive*.

O *deep dive* – mergulho profundo, em tradução livre – é uma série de reuniões realizadas caso um OKR esteja fora do ritmo escalonado para ser atingido. Ou seja, se a meta está apresentando um comportamento que indica que os KRs não serão atingidos, o Business Partner marca uma série de encontros com o gerente e os envolvidos com a meta, a fim de destrinchar todos os pontos que podem estar influenciando estes resultados, o entrevistado explica.

O *deep dive*, para além de outras funções, tem como principal característica o levantamento de conhecimento sobre o resultado. Ou seja, ao longo do trimestre, é criada uma extensa documentação sobre as metas que estão *off-track*, por conta deste processo. Esta documentação ajuda muito na hora do encerramento, já que ela pontua, passo a passo, como se deram as dificuldades e tentativas de melhoria da meta.

O entrevistado da Empresa C exemplifica o funcionamento do *deep dive*: o primeiro passo é identificar que um OKR ficará fora da sua meta escalonada, por meio da plataforma de acompanhamento. Com isso posto, o *BP* tem um primeiro contato com o gerente e busca entender o contexto geral do **porquê** a meta está fora do esperado. A partir disto, o *BP* desenha um plano de ação para alcançar a meta até o final do ciclo e realiza reuniões periódicas com o gerente e os membros operacionais, para garantir que este plano de ação esteja sendo cumprido. Estas reuniões geram a documentação, que é compilada no final do ciclo. Caso a meta não seja alcançada, o *BP* consegue entregar um relatório extenso das causas aos níveis estratégicos, gerando aprendizado e novas ações.

#### 4.2.4 DIFICULDADES COMUNS ENCONTRADAS E VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES

O Quadro 5 organiza as principais dificuldades relatadas por cada empresa:

QUADRO 5 – COMPILAÇÃO DAS DIFICULDADES ENCONTRADAS

	Principal Dificuldade	Outras Dificuldades
Empresa A	Definição de OKRs que meçam os resultados esperados de fato, sem ser genérico.	Falta de noção estratégica à longo prazo; O processo de melhoria é lento.
Empresa B	Acompanhamento durante o ciclo é muito raso, praticamente não acontece.	Organização de dados e aprendizados; Priorização do Faturamento acima de todo o resto.
Empresa C	Metas muito desafiadoras – os OKRs fazem sentido, mas os valores são altos.	O processo de acompanhamento (reuniões individuais, <i>BP</i> ,

		<i>deep dive</i> ) se torna cansativo para o nível tático.
Empresa D	O processo precisa de uma reformulação, a metodologia está sendo usada exclusivamente como uma ferramenta.	Falta de acompanhamento; Falta padronização entre as áreas, o processo não é coeso.
Empresa E	Metrificar de fato o progresso dos resultados da empresa por meio dos OKRs, não só medir os esforços.	Desdobramento do planejamento para a prática; Não tem uma pessoa que cuida da metodologia, a responsabilidade é dividida entre os gerentes e a metodologia não é priorizada.

O presente trabalho revelou diversas dificuldades no uso da metodologia OKRs, abordando aspectos cruciais na implementação efetiva dessa ferramenta estratégica. Percebe-se que todas as empresas entrevistadas possuem dificuldades no uso da metodologia, variando em característica e sucesso geral da metodologia na empresa.

Anteriormente, foram definidas as seguintes hipóteses para as principais dificuldades no uso de OKRs:

- Hipótese 1: As dificuldades das empresas acerca dos OKRs têm uma relação significativa à falta de envolvimento dos funcionários com a definição e desdobramento das metas.
- Hipótese 2: As dificuldades das empresas acerca dos OKRs têm uma relação significativa com a falta de acompanhamento individual das metas com os funcionários, perdendo-se a responsabilização individual que a metodologia proporciona.
- Hipótese 3: As dificuldades das empresas acerca dos OKRs têm uma relação significativa com a definição de objetivos inalcançáveis,

gerando metas muito fora da realidade e desengajando os envolvidos com este objetivo.

- Hipótese 4: As dificuldades das empresas acerca dos OKRs têm uma relação significativa com não existência de um responsável por disseminar e balizar a metodologia internamente na empresa, permitindo erros metodológicos.

Percebe-se, no decorrer do trabalho, que as principais dificuldades encontradas pelas empresas estavam relacionadas a dois pontos principais: definição de metas precisas e acompanhamento efetivo dessas metas. Todas as empresas entrevistadas relataram dificuldades nesses pontos.

Este panorama corrobora, principalmente, com a Hipótese 4. Percebe-se que a Empresa C, com o cargo do *Business Partner*, consegue evitar problemas metodológicos de rotina, por meio do acompanhamento individual com os gerentes, ferramentas específicas de aprendizado (*deep dive*) e profunda inclusão da metodologia na rotina da empresa. Todos estes fatores permitem que a empresa tenha uma operação fluida e eficiente, por mais que, ainda assim, com dificuldades. Estas são relacionadas à uma falta de flexibilidade na definição, seguindo um planejamento trienal à risca, além de um grande foco nos ritos da metodologia, por vezes desgastando os níveis táticos e operacionais.

A falta de um responsável ativo pela metodologia foi relatada como queixa pelas empresas B e D ao longo do processo, além de profundamente pontuado pela especialista, corroborando mais ainda com a Hipótese 4. É importante pontuar que a presença deste cargo por si só não garante o sucesso da metodologia, mas é uma maneira efetiva de garantir que o processo esteja acontecendo como previsto, segundo autores, a especialista e o entrevistado da Empresa C.

A Hipótese 2 também foi validada, principalmente nos casos das Empresas B e E. Os entrevistados criticaram, repetidas vezes, a falta de acompanhamento das metas no dia a dia. No caso da Empresa E, o entrevistado sente que as metas não estão medindo os resultados de fato. Enquanto na Empresa B, as metas estão mais ajustadas à realidade, em comparação. Entretanto, não há o acompanhamento intermediário, tornando o processo lento e inflexível, indo de encontro com as definições das principais características dos OKRs, propostas por Doerr (2018).

A maioria das entrevistadas tiveram dificuldades no processo de definição, mas nem todas necessariamente corroboraram com a Hipótese 1. A Empresa A, por



exemplo, tem um processo de definição colaborativo, onde todos participam e opinam igualmente, e mesmo assim enfrentam dificuldades para definir metas condizentes com a realidade. A Empresa C, cujos gerentes participam do processo de definição, também enfrenta dificuldades posteriores, com metas altas que acabam prejudicando justamente o nível tático. Entretanto, nas empresas B, D e E, os entrevistados relataram um interesse em contribuir com o processo, entendendo que a metodologia – e a empresa como um todo – se beneficiaria com este tipo de apontamento.

Percebe-se que a Hipótese 3 só se mostrou verdadeira na Empresa C. Todavia, não pelos motivos pensados pelo autor na hora da definição da hipótese. A Hipótese 3 originalmente vem da ideia das práticas de *moonshot* – mirar na lua, em tradução livre – um conceito explicitado por Niven (2016), Doerr (2018) e Blank (2010). Os autores argumentam que os OKRs são grandes alavancas de crescimento acelerado, portanto, as empresas deveriam mensurar KRs com valores muito altos, buscando alcançar o máximo possível desse número. Não o alcançar não significa, necessariamente, um fracasso, mas sim que o valor era de fato muito alto.

No caso da Empresa C, os níveis táticos sentiam que as metas eram muito altas por conta do planejamento anterior da empresa, que, sim, é ambicioso e busca alavancar um crescimento acelerado. Porém, o entrevistado relatou uma falta de flexibilidade da empresa, já que não há a cultura de chegar o mais perto possível do valor, mas sim a de bater as metas por completo.

Por fim, na visão do autor, as hipóteses foram, em sua maioria, bons direcionamentos iniciais para as dificuldades encontradas. Após realizar as entrevistas, percebe-se uma grande ênfase das empresas em relatar dificuldades acerca do acompanhamento das metas definidas a nível empresarial.

Além disso, uma dificuldade que se provou muito comum não antecipada pelas hipóteses foi a definição de OKRs ambíguos, que medem esforços e não resultados. As entrevistadas relataram com frequência que os OKRs definidos por elas não necessariamente correspondiam com os esforços necessários para alcançar os objetivos pretendidos.

Ao analisar e compilar as respostas das empresas, percebem-se alguns pontos em comum acerca da causa raiz das dificuldades encontradas. A maioria delas têm natureza metodológica, ou seja, são provenientes de um desvio da teoria/literatura com a prática. Esta noção se comprovou ao analisar as respostas com este viés. A Empresa C, por exemplo, está em contato constante com a teoria por meio do *Business Partner* e dos manuais de uso da metodologia, disponibilizados para

gerentes e outros funcionários. Consequentemente, as dificuldades relatadas não são parecidas com a das outras empresas.

Portanto, ao analisar as respostas das empresas, criam-se duas novas hipóteses:

- Hipótese 5: As dificuldades das empresas acerca dos OKRs têm uma relação significativa à falta de capacitação técnica periódica e contato com a literatura, nos níveis estratégicos, táticos e operacionais.
- Hipótese 6: As dificuldades das empresas acerca dos OKRs têm uma relação significativa com a ausência de documentação do processo, que além de tornar a prática mais transparente, organiza e compila os aprendizados da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou, por meio de um Estudo de Caso, compilar e organizar as principais dificuldades de *startups* curitibanas com o uso da metodologia OKRs. Em um mercado dinâmico e emergente das *startups*, principalmente ao analisar o contexto de Curitiba – um dos maiores polos de startups do Brasil (ABStartups, 2022), ter um processo de definição de metas sólido, flexível, transparente e fiel à realidade é um diferencial competitivo muito significativo.

Por meio deste estudo, foram evidenciadas diversas dificuldades encontradas pelas empresas ao utilizar a metodologia. Percebe-se que várias destas dificuldades podem ser remediadas, pelo menos parcialmente, ao entrar em contato com a literatura consolidada acerca de OKRs e Gestão de Metas no geral. Obras como a de Paul Niven (2016) e John Doerr (2018) tratam dos principais problemas apontados na pesquisa, por exemplo.

Para além destes dois autores, obras mais tradicionais como as de Chiavenato, Drucker e Grove podem ser de grande ajuda para o dia a dia das empresas. Vale pontuar que este esforço precisa vir dos níveis estratégicos e táticos da empresa, afinal, são estes que têm poder para remodelar e ajustar o processo de definição de metas.

A pesquisa explicitou que as dificuldades estão, em sua maioria, nos momentos de definição e acompanhamento. Recomenda-se que estes sejam os pontos de maior atenção na hora de utilizar a metodologia – uma definição robusta, pragmática, mas ainda sim ambiciosa, flexível e específica é um cenário excelente para qualquer empresa, mas isto por si só não garante o alcance das metas. O acompanhamento transparente e completo se mostrou um fator de sucesso crucial durante a pesquisa.

Também foi pontuado o uso por completo da metodologia, não só a definição de metas no estilo Objetivo e Resultado-Chave. A Especialista entrevistada pontua isso diversa vezes, inclusive ao trazer a ideia do *sponsor*. Conforme apresentado na Revisão de Literatura e na Entrevista com a Especialista, a metodologia OKRs possui várias nuances e ferramentas para tornar o processo personalizado para a empresa que está a utilizando.

Uma conclusão que esta pesquisa traz é que o equilíbrio entre a agilidade e praticidade da cultura de *startups* com a pesquisa aprofundada acerca da metodologia, buscando um profundo embasamento técnico, mostra ser um caminho

muito proveitoso. Os resultados dos OKRs podem ser alavancados com o uso de ferramentas complementares, referências, boas práticas e afins.

Por fim, vale pontuar que estas empresas, por definição, passam por processos de crescimento acelerado e instabilidades constantes. Dado este contexto, é desafiador delimitar um processo de definição e acompanhamento de metas com erro mínimo. Uma das características fundamentais das *startups* é a velocidade – são empresas que estão frequentemente suscetíveis ao erro, e isto não é uma característica negativa. O erro, seguido do ajuste rápido, é uma fonte de aprendizado que grande parte das empresas tradicionais têm medo de beber, enquanto as *startups* crescem exponencialmente por conta dessa característica.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Esta pesquisa **teve** como objetivo compilar as dificuldades encontradas por empresas ao utilizar os OKRs, mas é limitada em alguns pontos que podem ser explorados futuramente.

Um caminho interessante pode ser o de validação das Hipóteses 5 e 6, mais focado no processo de aprendizado e documentação acerca da gestão de metas de *startups*. Como as *startups* mudam muito rápido, uma pesquisa mais aprofundada sobre como diferentes empresas se organizam internamente para gerir estes resultados pode ser um tema relevante.

Vale pontuar, para outros trabalhos, que *startups* muito novas (ou *scale-ups*) apresentam muita instabilidade na gestão de metas, já que ainda estão no processo de validação do modelo de negócios. Este tipo de empresa pode apresentar resultados destoantes.

Este trabalho foi caracterizado de maneira qualitativa, com poucos sujeitos entrevistados, a fim de analisar as respostas de maneira minuciosa. Uma maneira de complementar os resultados aqui encontrados seria o uso de uma *survey*, por exemplo. Uma pesquisa de escala maior, com várias empresas diferentes, pode trazer resultados interessantes acerca das dificuldades no uso da metodologia.

Por fim, um próximo passo para esta pesquisa pode ser a criação de uma cartilha do uso da metodologia, buscando criar um manual padronizado, baseado na literatura e nas experiências práticas de empresas com sucesso no uso da metodologia.

## REFERÊNCIAS

- ABStartups, Deloitte. "Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups." (2022)
- ABStartups, Deloitte. "Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups - Recorte Sul." (2021)
- Bennett, Nathan, e G. James Lemoine. "What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world." *Business horizons* 57.3 (2014): 311-317.
- Blank, Steve, e Bob Dorf. "The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company." (2010).
- Bortolini, Rafael Fazzi, et al. "Lean Startup: a comprehensive historical review." *Management decision* 59.8 (2021): 1765-1783.
- Brasil. Lei nº. 123/2006 de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2006.
- Chiavenato, Idalberto. *Teoria Geral da Administração – Vol. 2*. Disponível em: Minha Biblioteca, (8th edição). Grupo GEN, 2021.
- Doerr, John. "Measure What Matters: The Simple Idea that Drives 10x Growth." (2018).
- Drucker, Peter Ferdinand. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper; Row, 1973.
- Drucker, Peter. *Managing for results*. Routledge, 2012.
- Eisenmann, Thomas R., Eric Ries, e Sarah Dillard. "Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup." *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case* 812-095 (2012)
- Fayol, Henri. "General principles of management." *Classics of organization theory* 2.15 (1916).
- Grove, A. S. *High Output Management*. Souvenir Press, 1983.
- Joshi, Ankur, et al. "Likert scale: Explored and explained." *British journal of applied science & technology* 7.4 (2015): 396.
- Kaplan, Robert S., e David P. Norton. "The office of strategy management." *Harvard business review* 83.10 (2005): 72.
- Millar, Carla CJM, Olaf Groth, e John F. Mahon. "Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations." *California management review* 61.1 (2018): 5-14.

Niven, Paul R., e Ben Lamorte. "Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs." (2016).

Ries, Eric. "A startup enxuta." (2012).

Robbins, Stephen P., e Tim Judge. "Organizational behavior." (2009).

Schumpeter, Joseph A. "II. Capitalism, Socialism, and Democracy." (1942).

SEBRAE. "Causa da mortalidade de startups brasileiras." (2015)

Vergara, Sylvia Constant. "Projetos e relatórios de pesquisa." São Paulo: Atlas 34 (2006).

Voss, Chris. "Case research in operations management." Researching operations management (2010).

Whiteman, Wayne E. "Training and Educating Army Officers for the 21st Century: Implications for the United States Military Academy." (1998).

Yin, Robert K. Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. Bookman editora, 2015.

## APÊNDICE 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM AS EMPRESAS

1. Quais são as características gerais da empresa? (ano de fundação, mercado, número de funcionários, estágio de desenvolvimento, apoio externo, cargo do entrevistado, tempo usando OKRs.)
2. Como se dá o processo de definição dos OKRs Estratégicos/Objetivos a longo prazo da empresa? Com que frequência eles são revisados?
3. Existe alguma ferramenta/software que vocês usam para acompanhamento? Existe alguma outra metodologia complementar?
4. Como se dá o processo de desdobramento dessas metas para as áreas?
5. Como são acompanhados os OKRs? Quais são os ritos? Esses momentos são produtivos?
6. Como se dá o encerramento de ciclo dos OKRs? Quais são os ritos?
7. Quais são as dificuldades na hora de definir objetivos estratégicos a longo prazo?
8. Quais são as dificuldades na hora de realizar o desdobramento das metas?
9. Como a organização reage ao não atingimento de um OKR? Como se dá o processo de aprendizagem?
10. Existe algum treinamento/capacitação na metodologia para os gerentes? E para o operacional?
11. De maneira geral, quais são as maiores dificuldades que você enfrenta com OKRs?

## APÊNDICE 2 – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O ESPECIALISTA

1. Na sua experiência, qual é a maior queixa das empresas em relação à implementação de OKRs?
2. Quais são as maiores dificuldades encontradas no processo de definição dos OKRs?
3. Quais são as maiores dificuldades encontradas no processo de acompanhamento dos OKRs?
4. Quais são as maiores dificuldades encontradas no processo de debriefing dos OKRs?
5. Quais são os fatores comuns para o não atingimento dos OKRs?
6. Quais são os fatores comuns para o sucesso dos OKRs?