

Thiago Miguez de Santana
thiagomdesantana@gmail.com

Graduado em Administração pela
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Recebido em 10/08/2019

Aprovado em 15/10/2019

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

METODOLOGIA OKR: UM ESTUDO MULTICASO EM STARTUPS BAIANAS

RESUMO

Essa pesquisa tem como objetivo central avaliar a implementação e gestão de quatro startups baianas por meio do OKR. Para isso foram realizadas revisões bibliográficas, a qual permitiu encontrar um pequeno número de materiais relacionados à metodologia, somente em inglês, além de alguns materiais relacionados ao histórico do desenvolvimento da Estratégia e do Planejamento Estratégico. Como forma de alcançar o objetivo geral e responder à pergunta sobre quais são os principais benefícios da aplicação da ferramenta, foram realizadas entrevistas com os principais gestores de cada uma das organizações, para uma maior profundidade nas informações adquiridas. Assim, foi possível realizar uma análise de cada um dos processos relacionados à metodologia, como o planejamento, desenvolvimento, criação e gestão. Para que assim, fosse possível discutir os benefícios e compreender o quanto a teoria estava alinhada a prática. Por fim, a pesquisa permitiu enxergar os principais benefícios, para cada nível de maturidade de implementação e de empresa, além das falhas e sucessos na execução de todo o processo.

Palavras-chave:

Startups. Estratégia. Planejamento Estratégico.
OKR. Objetivos e Resultados Chave. Processo de
Implementação e Gestão do OKR.

SANTANA, Thiago Miguez de. **Metodologia OKR: Um Estudo Multicaso em Startups Baianas**. Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 8, p. 54 - 76, Dez, 2019.

1. INTRODUÇÃO

A sociedade tem mudado e essa mudança tem realizado um grande impacto na produção de conteúdo e na reação das empresas não somente frente aos concorrentes, como também aos clientes. Essa transformação tem como direcionador o Universo Digital, o qual, segundo pesquisas realizadas pela IDC (2014), deve crescer dez vezes até 2020. Ao igualar um byte de dado à um galão d'água (4,5 litros) é possível encher uma casa de porte médio em dez segundos, enquanto em 2020 o tempo necessário será de apenas dois segundos. (EMC CORPORATION, 2014)

Desse modo, teses são criadas e refutadas com frequência, o que aumenta a necessidade por informações construídas e pesquisadas com cautela. Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae-SP (2014), as três principais causas da mortalidade de empresas são planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento empreendedor. Sobre o planejamento prévio pelo menos 46% não sabiam o número de clientes que teriam e os hábitos de consumo dos mesmos; e 38% não sabiam o número de concorrentes que teriam. Ademais um dos comportamentos do empreendedor que mais faz as empresas se manterem estáveis é seguir os objetivos traçados, em que 72% definem planos de ação para atingir metas e objetivos e 85% estabelecem onde querem chegar.

O OKR é um modelo de gestão que surgiu no final dos anos 90. Esse modelo somente conseguiu ser disseminado a partir do crescimento do Google, reconhecidamente como a primeira empresa a utilizar a ferramenta. Seu ideal é claro e simples - garantir que as empresas tenham flexibilidade e análises mais constantes sobre o mercado, de modo que consigam um maior grau de competitividade. Para isso, apresenta um processo contínuo de implementação e gestão de seus objetivos e indicadores, para que todos da empresa participem, impactando diretamente nos resultados da organização.

Os três modelos anteriores ao OKR, que serão apresentados nessa pesquisa, não são flexíveis o suficiente para acompanhar as rápidas modificações dos novos mercados. O grau de volatilidade dos negócios está elevado e constantemente precisam de modificações, adaptações e incrementos à estratégia que não podem durar anos, por não querer perder mercado ou a modificação de um posicionamento para atingir um grupo de clientes novos.

As Startups, segundo a Associação Brasileira de Startups (2017), podem ser definidas como: “um momento na vida de uma empresa, onde uma equipe, busca desenvolver um produto/serviço inovador, de base tecnológica, que tenha um modelo de negócio facilmente replicado e possível de escalar sem aumento proporcional dos seus custos”. São, portanto, empresas que apresentam maior grau de volatilidade.

Para suprir a necessidade de uma estratégia mais aderentes às demandas dos colaboradores e garantir a presença de organizações mais ágeis, decidiu-se realizar o estudo da metodologia OKR implantada em Startups.

Com base nesse contexto, o presente trabalho de conclusão de curso (TCC) visa entender o processo de implementação e execução do OKR. Com o intuito de responder a seguinte pergunta: Quais os impactos da aplicação do OKR em quatro Startups Baianas?

A fim de responder à pergunta citada anteriormente, essa pesquisa definiu como objetivo geral avaliar a implementação e gestão do planejamento estratégico de quatro startups baianas por meio do OKR. Como objetivos específicos definiu-se: caracterizar as startups estudadas; avaliar os diferentes estágios de implementação da ferramenta OKR nas organizações estudadas; e identificar as contribuições da implementação da ferramenta nas empresas.

A relevância desse estudo se dá a partir de três principais aspectos. O primeiro deles é a utilização de ferramentas novas como forma de destacar organizações e ter a inovação como ponto central. Contudo a grande quantidade de literatura em inglês, não garante acessibilidade a esse tipo de informação e conseqüentemente um uso não tão deliberado da ferramenta. Desse modo, pode servir como contribuição para pesquisas futuras, já que segundo a pesquisa das seguintes palavras: Planejamento Estratégico e OKR em 22/05/2019, na ANPAD e na Scielo, não foi encontrada nenhuma referência de artigo que abordasse a metodologia. O segundo é a possibilidade de auxiliar os empreendedores e as Startups baianas, as quais são muito novas, tendo a chance de alavancar o ecossistema empreendedor local. Por fim, há uma contribuição pessoal, já que esse estudo permite discutir ferramentas mais atuais e disseminar as inovações, que estão sendo discutidas atualmente no mercado, em um contexto universitário de formação gestora.

Assim, para atingir os objetivos gerais e específicos, e por conseguinte responder a pergunta de partida, a metodologia utilizada será um estudo multicaso de caráter exploratório e de abordagem qualitativa, realizado, na fase de pesquisa de campo, por meio de entrevistas com os gestores das organizações selecionadas. Essa escolha foi proveniente da necessidade de um maior entendimento da aplicação da ferramenta em empresas que se encaixem no recorte específico da pesquisa.

Desse modo, o trabalho é dividido nas seguintes seções: introdução, aqui apresentada; apresentação das bases teóricas, desenvolvendo o que é estratégia, o histórico dos sistemas de gestão e as bases para implementação e gestão do OKR; em seguida apresenta-se o percurso metodológico, por meio da definição da metodologia e técnicas aplicadas. Por fim, nas duas últimas seções, são apresentadas as análises dos resultados e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de explicar os conceitos relacionados à estratégia, planejamento estratégico e sistemas de gestão de metas sob a ótica de diversos autores, o referencial teórico foi desenvolvido de maneira a embasar os leitores e as análises das práticas organizacionais de cada empresa estudada.

2.1 O QUE É ESTRATÉGIA?

Estratégia é um conceito que surgiu na Grécia Antiga, contudo o uso do termo nos negócios é datado somente a partir do século 20, sendo utilizada com o viés de análise competitiva ainda mais recente. Seus estudos são iniciados na Wharton School em 1881 e em Harvard a partir de 1912, onde era disseminado como “*Business Policy*” ou Políticas de Negócio (GHEMAWAT, 2002).

Segundo Mintzberg (xxxx), não existe uma definição única, universalmente aceita. Vários autores e dirigentes usam o termo diferentemente; por exemplo, alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem distinções claras entre elas. Então, não determina um conceito específico para definição de estratégia, mas aborda estratégia sobre diferentes visões, mais conhecidas como os 5 Ps. O primeiro “P” da Estratégia é o “P” de Plano; funciona como “algum tipo de curso de ação *conscientemente pretendido*, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação” (p.24). A partir dessa visão é possível perceber duas características importantes: são criadas antes das ações as quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente. Desse modo, elas variam entre gerais e específicas. Além disso, uma das vertentes da execução da estratégia como plano é utilizá-la como pretexto, ou seja, uma “manobra” com o objetivo específico de superar um oponente ou concorrente.

Por outro lado, existe a estratégia como padrão. A necessidade de desenvolver a estratégia desse modelo se alinha com o fato de que ser um plano não a torna realizada ou real. Assim, a definição como plano não seria suficiente, para que se contemple o comportamento resultante, surgindo a estratégia como padrão, a qual segundo Mintzberg (2006, Página 24) “é consistência no comportamento, pretendida ou não”. Vale ressaltar que estratégia como plano e padrão se apresentam como modelos independentes um do outro, já que como dito anteriormente planos podem não se concretizar e padrões não necessariamente são preconcebidos.

A quarta definição de estratégia, visa localizar a organização no ambiente competitivo. Desse modo, a estratégia é compatível com qualquer uma, ou todas as anteriores, já que pode ser pré-selecionada e desenvolvido um plano; ela pode ser encontrada ou alcançada por meio da execução. Uma das formas mais claras de definir esse modelo de estratégia, são as organizações que focam em nichos, o qual Mintzberg o considera um modo de se posicionar e conseqüentemente evitar competição.

Por fim, a quinta e última visão, desenvolve a estratégia como perspectiva, com o intuito de uma visão interna da organização, se utilizando dos estrategistas coletivos, com uma visão mais ampla. Dito isso, é possível perceber algumas diferenças quando comparada a anterior, como, não visualizar o ambiente externo ou posições concretas na competitividade, contudo, busca uma posição fixa de observar o ambiente como um todo.

Já segundo Quinn (2006), para que a estratégia seja formulada de maneira concisa, ela deve ajudar a organizar e alocar os recursos de uma organização de maneira viável, baseando-se em competências e deficiências internas, com o objetivo de se antecipar aos movimentos de mercado. Para isso, devem ser desenvolvidas metas, ou objetivos, para que se determine o que e quando

deve ser alcançado pela organização, contudo, sem estabelecer a maneira como se chega nesse resultado.

Assim, muitas vezes existe o conflito e separação do que é estratégia e o que seria tática. A diferença permeia a visão do líder. Sendo assim, as táticas podem ocorrer em qualquer nível da organização, com foco em curta duração e adaptáveis. Enquanto isso, a estratégia tem como objetivo definir as bases contínuas para ordenar as adaptações em prol da organização.

Diferente de Mintzberg e Quinn, Porter (1999) aborda a estratégia como algo muito próximo das atividades executadas pelas empresas, como forma de atingir determinado valor ao cliente. O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Para isso, tem que escolher um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores. A essência da estratégia está nas atividades - a opção de desempenhar as atividades de forma diferente ou de desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais.

Segundo Porter (1999), as posições estratégicas emergem de três fontes distintas que não são mutuamente excludentes e em geral se encontram imbricadas. Primeiro, o posicionamento pode estar baseado na produção de um subconjunto dos produtos ou serviços de um setor, a qual se chama Posicionamento baseado na variedade, pois se fundamenta na escolha de variedades de produtos ou serviços e não em segmentos de clientes. Sendo assim, faz sentido econômico quando a empresa é capaz de produzir determinados produtos ou serviços utilizando conjuntos de atividades diferenciadas.

Um segundo critério para o posicionamento é o de atender à maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes, sendo essa modalidade definida como Posicionamento baseado nas necessidades, que está mais próximo do pensamento tradicional sobre a orientação para um determinado segmento de clientes como alvo. Esse posicionamento tende a surgir quando há um grupo de clientes com necessidades diferenciadas e quando um conjunto de atividades sob medida é capaz de satisfazer melhor a essas necessidades. Alguns grupos são mais sensíveis a preço, outros precisam de produtos com características diferentes e alguns necessitam de quantidades variáveis de informações, suporte e serviços. Em específico sobre esse posicionamento, vale ressaltar que as diferenças de necessidades não se refletirão em posicionamentos significativos, para isso, tem de ser compreendido o melhor conjunto de atividades para satisfazer-lhes. Com isso, é possível concluir que a mesma cadeia de valores é incapaz de satisfazer de forma rentável as demandas de grupos com necessidades diferentes (PORTER, 1999).

Por fim, o terceiro critério para o posicionamento é o da segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso. Embora as necessidades sejam semelhantes às dos demais, a melhor configuração de atividades para o acesso a esses clientes é diferente. O acesso pode ser baseado na função geográfica ou do porte do cliente - ou qualquer coisa que exija um diferente conjunto de atividades para melhor alcançá-lo, sendo essa modalidade definida como Posicionamento baseado no acesso (PORTER, 1999).

Para que determinada posição estratégica seja sustentável, é necessário que se exerçam as opções excludentes em relação às demais posições. As opções excludentes resultam da incompatibilidade das atividades, ou seja, mais de alguma coisa implica sempre menos de outra coisa (PORTER,

1999).

No entanto, as opções excludentes por vezes ainda são mais elementares. Em geral, destrói-se valor quando uma atividade é superdimensionada ou subdimensionada para o uso. Ao optar, com nitidez, pela competição de uma maneira e não de outra, os gerentes seniores tornam evidentes as prioridades da empresa. Sendo assim, elas criam a necessidade de decidir entre alternativas e de restringir, deliberadamente, as ofertas da empresa. Para o rival, é mais difícil copiar um grupo de atividades conjuntas do que apenas imitar certa abordagem da força de vendas, igualar uma tecnologia de processo ou copiar o conjunto de características de um produto (PORTER, 1999).

A adaptação da organização à estratégia, por sua vez, facilita o desenvolvimento das complementaridades e contribui para sua sustentabilidade. A continuidade fomenta as melhorias nas atividades individuais e a compatibilidade entre as atividades, permitindo que a organização construa capacidades e habilidades exclusivas, moldadas com exatidão à estratégia, também reforça a identidade da empresa. Para isso, se evita os altos custos das mudanças frequentes no posicionamento, pois, além de exigirem que a empresa reconfigure as atividades individuais, também demandam o realinhamento de sistemas inteiros. Então, a versão definitiva de estratégia para Porter (1999, Página 73) é:

Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades - e não apenas de umas poucas - e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima. A gerência se volta a tarefa mais simples de supervisionar funções independentes e a eficácia operacional determina o desempenho relativo da empresa.

Para o alcance de uma estratégia, faz-se necessária a criação de sistemas de mensuração, é dessa necessidade que diferentes autores vão construído modelos e ferramentas que ajudem na gestão de objetivos e metas organizacionais, o que inclui o negócio, as diferentes áreas e os diferentes sujeitos implicados em seus processos internos.

2.2 HISTÓRICO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DE METAS

O planejamento estratégico foi desenvolvido como uma maneira que o anseio das organizações seja alcançado de modo objetivo e direcionado. Para tornar o plano tangível, são criados os sistemas de gestão de metas, para que os objetivos consigam ser mensurados e garantir que foram alcançados. Desse modo, se iniciam os diversos estudos relacionados a planejamentos estratégico e sistemas de gestão de metas, como será mostrado ao longo dos próximos parágrafos.

Ao lançar o livro *The Practice of management*, em 1954, Peter Drucker aborda os principais problemas da gestão moderna. Um dos principais problemas que foi abordado durante o livro foi a falta de mensuração de performance como contribuição para as organizações, mas sim a partir do próprio critério de sucesso profissional. Além disso, enfatiza que o desenvolvimento tecnológico tende a tornar esse problema intensificado (NIVEN e LAMORTE, 2016).

Com o intuito de solucionar a questão, introduziu em suas práticas, o *Management by Objectives* (MBO). Esse sistema tinha como foco tornar claro os objetivos de todos da empresa. Para isso, esses objetivos teriam de traçar o que a unidade gerencial tinha de produzir, as contribuições do gerente e de sua unidade para facilitar o alcance do objetivo de outras unidades e declarar quais eram as expectativas das outras unidades para o alcance de seu objetivo. Vale ressaltar que esses objetivos deveriam derivar dos objetivos da empresa (NIVEN e LAMORTE, 2016).

Os autores deixavam claro que a necessidade de serem desenvolvidos objetivos tangíveis e intangíveis. Assim, deveriam criar objetivos relacionados também a desenvolvimento organizacional, performance de trabalho, atitude e responsabilidade pública. Mesmo com todo o desenvolvimento em 1954, foi preciso mais de três décadas para a inclusão formal de ativos intangíveis nos sistemas de gestão de metas (Kaplan e Norton, 1997).

A necessidade de objetivos intangíveis mensuráveis junto com a visão de que a contabilidade tradicional fazia as empresas olharem somente ao passado, fez com que o *Balanced Scorecard* (BSC) surgisse. No BSC, os objetivos são gerados através da visão e estratégia da empresa, com o suporte de quatro perspectivas como: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Financeira.

Assim como o MBO, o *Balanced Scorecard* visa deixar claro as medidas financeiras e não-financeiras para todos os colaboradores da empresa. Segundo Kaplan e Norton (1997, Página 9):

Os funcionários da linha de frente precisam compreender as consequências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores de sucesso de longo prazo.". Desse modo, "há um equilíbrio entre as medidas de resultado - as consequências dos esforços do passado - e as medidas que determinam o desempenho futuro.

Para que isso fosse transformado em realidade, se pensou um processo que atingisse os processos gerenciais críticos, transformando em realidade a gestão e comunicação das metas. Com isso, para estabelecer o BSC deve-se utilizar quatro processos: Estabelecer e traduzir a visão e estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e por fim, melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Ainda acerca dos sistemas de medição, Falconi (1996) traz o Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD), que tem como foco o desdobramento das metas. Este deve funcionar de modo que todos não somente se sintam parte da estratégia, mas executem e tracem melhorias às atividades no dia-a-dia e consiga alcançar os objetivos propostos.

Segundo Falconi (2013), o GPD deve ser utilizado como uma atividade focada em solução de problemas que estão relacionados à prioridade da organização. Para isso, são necessárias algumas condições vitais como liderança, focalização da emoção, reconhecer o ponto de partida, traçar um plano de longo prazo e assim conduzir o sistema de gestão.

A maneira de alcançar um sistema consolidado, além de cumprir os critérios vitais é a partir da utilização do método PDCA, o qual tem como atividade principal operacionalizar as diretrizes traçadas a partir do plano e da melhoria contínua. De maneira breve, o PDCA apresenta quatro fases: Planejamento, onde se estabelecem as diretrizes para toda a empresa; Execução, para colocar em prática as medidas prioritárias; Verificação para interpretação das informações e entendimento

do grau de avanço das medidas anteriormente citadas; e por fim, Reflexão, comparando as metas e os resultados alcançados, identificando causas para que sejam apresentadas contramedidas e assim se alcance o resultado esperado.

Nos Estados Unidos, nos anos 90, Andrew S. Grove aplicou os métodos do Sistema MBO e o transformou no modelo atualmente conhecido como OKR. Este sistema, foi disseminado por John Doerr ao convencer os fundadores do Google que deveria ser utilizado, em prol da simplicidade do sistema e do nível de maturidade da organização (DOERR, 2018).

2.3 OKR

Segundo Niven e Lamorte (2016) OKR é um modelo de trabalho de pensamento crítico e que necessita de disciplina em busca da colaboração entre funcionários, foco dos esforços para que se alcance contribuições mensuráveis em busca de alavancar os resultados das organizações. Além de aumentar a abrangência de entendimento, alcançando tanto as pessoas que têm mais facilidade com número quanto as que não tem.

O sistema de OKR é composto por três principais partes: 1) definir alvos mensuráveis e inspiradores; 2) ter certeza que você e seu time estão sempre progredindo para o estado desejado; e 3) criar uma cadência que faça todos do grupo se lembrarem o que se tenta alcançar

Toda organização deve criar OKR, e cada departamento deve determinar como seus OKRs levam ao sucesso de toda empresa. Um time pode dar suporte a um único OKR ou a todos eles. Contudo, vale ressaltar que todo indivíduo tem que criar OKRs que reflitam tanto em crescimento pessoal quanto em suporte aos resultados da companhia (Niven e Lamorte, 2016).

O OKR é dividido entre Objetivos e Resultados Chave. Segundo Niven e Lamorte (2016), o objetivo é uma frase concisa que determina qualitativamente o que deve levar a empresa para frente. Uma maneira mais prática de associar o objetivo é ao relacioná-lo com a pergunta: *O que queremos fazer?* Além disso, é importante que apresente três princípios: determinação de tempo, deve ser inspirador e deve capturar a imaginação compartilhada de todo o time. Enquanto os resultados chave são frases quantitativas de um determinado objetivo. A pergunta a se fazer nessa situação é: *Como vamos saber se alcançamos nosso objetivo?* Sendo o maior desafio, quantificar aquilo que normalmente acredita-se que seja vago.

Dito isso, os benefícios do OKR apesar de diversos, podem ser determinados em sete. A saber: comunicação, agilidade, foco, transparência, engajamento, pensamento visionário e *stretching*. Esses benefícios podem ser mais bem compreendidos na tabela abaixo.

Benefícios	Descrição
Comunicação: <i>OKRs são fáceis de entender</i>	Tudo devido a simplicidade da ferramenta, a qual já se inicia facilitando a disseminação do conhecimento pela própria taxonomia simples do OKR, desenvolvendo somente Objetivos e Indicadores Chave.
Agilidade: <i>Cadência curta para aumento da agilidade</i>	A possibilidade de customização e definição das prioridades de maneira frequente, torna essencial a busca por novas informações à serem capturadas, analisadas e transformadas em conhecimento, para que seja usada como potencializador da estratégia ou modificador do negócio. Além disso, esse aumento da agilidade causa uma maior disciplina para que as decisões não sejam postergadas.
Foco: <i>OKRs demandam foco no mais importante</i>	O mundo se tornou uma fonte intensa de produção e absorção de conteúdo. Com isso, a importância do OKR só aumenta, já que para tal deve estar focado sobre o que é mais importante para organização naquele exato momento. Assim, devem ser isoladas as prioridades fundamentais e focados as potenciais variáveis envolvidas em levar o negócio à frente.
Transparência: <i>Faz os OKRs se tornarem visíveis</i>	OKRs bem desenvolvidos fazem com que exista a necessidade de cooperação com outros times, de modo a incentivar não só o conhecimento do que é importante, mas também garantir que se gere a maior quantidade de inputs para o aumento da possibilidade de eficácia.
Engajamento: <i>Facilita reuniões focadas e direciona o engajamento</i>	Já que os OKRs devem ser traçados se utilizando tanto de estratégias Top-down quanto Bottom-up, é esperado que os colaboradores tenham falas legítimas dentro do processo, então se tem oportunidade para engajar com a estratégia durante a implementação, execução e análise para traçar planos de ação.
Pensamento Visionário: <i>Promove pensamento visionário</i>	O OKR tem o espírito de errar e aprender rápido, devido ao risco imbuído em suas estratégias, principalmente proveniente da busca por diferenciação de mercado.
Stretching: <i>Fazer as pessoas alcançarem objetivos inimagináveis</i>	Algo muito citado por John Doerr é a possibilidade de possuir objetivos de comprometimento e objetivos inspiracionais. Normalmente a habilidade de fazer alcançar objetivos nunca antes desenvolvidos ou idealizados está relacionado ao aspiracional, o que tende a transformá-lo em objetivos de alta intensidade. Para que esse tipo de objetivo consiga ir a frente, é importante que não pareça que se deseja fazer algo muito grande em um espaço de tempo muito curto, para que consiga ser mantido o nível de realidade. Assim, é de extrema importância o comprometimento dos líderes e dos colaboradores, demonstrando a importância da entrega e a crença da possibilidade de alcançar o resultado.

Quadro 1 – Benefícios do OKR

Fonte: Elaboração própria (2019).

Apesar dos diversos benefícios, para facilitar o processo de implementação do OKR, são determinados níveis hierárquicos, nos quais as chances de risco de falha são inferiores. Assim, pode-se começar somente para diretoria, através do desenvolvimento de objetivos de alto nível e demonstra comprometimento do time de executivos. Pode também ser iniciado pela Diretoria e Unidades de negócios, a qual é a abordagem mais ambiciosa e requer um desenvolvimento mais claro e com parâmetros específicos para consolidação do OKR. Contudo, o mais arriscado é a criação dos objetivos e indicadores chaves para a organização como um todo, maximizando a necessidade de alinhamento e falhas da ferramenta. Por fim, as duas melhores situações são a aplicação à projetos (facilitando a implementação e a gestão destes) ou Unidades de Negócios/Times, o qual provê provas do conceito da ferramenta, garantem vitórias rápidas (NIVEN e LAMORTE, 2016).

Desse modo, para garantir a estrutura de criação do OKR é necessário planejar, colhendo

informações e analisando o meio ambiente interno como forma de garantir que o sistema atende à essas necessidades. Em seguida, deve-se iniciar a fase de desenvolvimento com o intuito de alinhar a estrutura organizacional e os colaboradores, para suportar e consolidar as bases para resultados cada vez maiores.

Assim como em diversos planejamentos estratégicos e como citado anteriormente, ele é composto pelas fases de planejamento e desenvolvimento. Contudo, será demonstrado abaixo que o OKR apresenta a necessidade de maior colaboração, entendimento da necessidade de uso da ferramenta, análise do ambiente interno e educação sobre a ferramenta.



Figura 1 – Fases da Construção do OKR.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Logo após o processo de desenvolvimento, se constrói o Processo de Implementação, o qual deve garantir a participação estratégica dos colaboradores, garantindo que a ferramenta seja usada legitimando a voz de todos da organização, como citado anteriormente. Para isso, este processo

se divide em cinco etapas que serão demonstradas e destrinchadas abaixo.

Etapas do Processo	Descrição
Criar:	A situação ideal é garantir que um grupo maior de pessoas se envolvam num processo de respostas sobre quais seriam os objetivos e indicadores ideais. A partir disso, os grupos de brainstorming devem ser definidos entre 2 e 4 pessoas. Por fim, se deve chegar ao consenso de 2 a 3 objetivos, cada um com 3 indicadores chave, visando algo inspiracional.
Refinar:	O time menor terá feito o OKR e deve ser submetido à um time com maior quantidade de pessoas, para que seja analisado tudo que foi determinado. O propósito desse momento é fazer com que o time que recebeu os OKRs examine criticamente cada um dos objetivos e respectivos indicadores, estimule o debate e cheguem ao consenso dos OKRs à serem utilizados.
Alinhar:	Nesse momento o objetivo é disseminar os OKRs e comprometer os possíveis grupos de trabalho que impactem de algum modo no seu objetivo. Então devem ser buscados os líderes de cada uma dessas equipes de trabalho e apresentados como seu trabalho irá interferir nos resultados. Nesse momento, podem surgir breves modificações no OKR, devido ao conhecimento específico daquele líder.
Finalizar:	Deve-se buscar a autorização final para a utilização deste OKR, com justificativas plausíveis das mudanças realizadas e de quais times o alinhamento foi necessário, demonstrando os acordos de comprometimento realizados entre si.
Transmitir:	Existem dois passos muito importantes para essa etapa da implementação do OKR. O primeiro deles está relacionado com inserir o arquivo de monitoramento e controle do progresso dos indicadores chave por meio de algum sistema específico ou mais abrangente como Google Sheets e/ou Excel. Por fim, o segundo passo é a comunicação constante e frequente sobre o OKR em diversas mídias e momentos, desde um meio de comunicação interno quanto também em eventos de grande abrangência da empresa, onde estão todos os colaboradores.

Quadro 2 – Processo de Implementação do OKR

Fonte: Elaboração própria (2019).

Após implementado, o processo de gestão dos OKRs se resume em 3 fases, segundo Niven e Lamorte (2016), as quais são determinadas pela reunião de Compromisso das Segundas-feira, Conferências do Meio do Trimestre e Revisões Trimestrais. A partir dessa reunião se espera entender o progresso dos indicadores em relação a meta, identificar situações de risco antes que se tornem urgências e estabelecer um maior rigor no acompanhamento e comunicação do OKR para que ele seja incorporado à rotina. (NIVEN e LAMORTE, 2016).

Durante a conferência é importante conferir se os status de progresso tem sido alcançado da maneira com a qual é comunicado, já que por ser uma ferramenta nova, pode conter erros de mensuração ou execução durante o processo. Além disso, essa conferência também serve como forma de calibrar as expectativas e balancear as ações com o objetivo de alcançar as metas determinadas. (NIVEN e LAMORTE, 2016).

Por fim, a revisão serve como uma forma de consolidar os conhecimentos do trimestre, demonstrando o que funcionou, o que não funcionou, o que é possível de ser realizado. Mas também deve ser estabelecida a importância de conhecimento sobre quais foram as falhas da ferramenta e o que de fato leva o OKR a ter sucesso dentro da organização. (NIVEN e LAMORTE, 2016).

Já segundo Wodtke (2016), o ritmo para a execução do OKR deve possuir a reunião de Compromisso das Segundas-feiras e as Revisões Trimestrais, contudo em momento algum cita a Conferência do Meio do Trimestre como algo de extrema relevância.

Mesmo assim, vale ressaltar que acrescenta como relevante as Pequenas Vitórias das Sextas-feira, as quais servem para valorizar os times independente do montante de falhas que tiveram em busca dos seus objetivos. Então, cada um deve demonstrar algo que realizou e o fez chegar ainda mais próximo dos resultados esperados, compartilhando e consolidando conhecimentos durante o processo de execução do planejamento estratégico.

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de delinear a pesquisa quanto aos fins e aos meios, de modo que se entenda as motivações do tipo de trabalho, sua abordagem, modelo da pesquisa e o local que será analisado.

Diversos autores apresentam perspectivas diferentes sobre a definição das tipologias de delineamento de pesquisas com agrupamentos. Considerando a tipologia do delineamento quanto aos fins, é possível perceber a necessidade de uma pesquisa exploratória, decisão tomada proveniente da própria temática, que não apresenta tantas pesquisas. Desse modo, tem-se como ideal buscar conhecer com maior profundidade o assunto e torná-lo claro e acessível.

Segundo Gil (1999) destaca que a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Portanto, esse tipo de pesquisa é realizado, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Sendo a pesquisa exploratória, considerada por Raupp e Beuren (2008), como uma maneira de incorporar assuntos inéditos, buscando abordagens anteriormente desconhecidas. Assim, visa possibilitar a realização de outros tipos de pesquisa acerca do mesmo tema.

Ao determinar a pesquisa como exploratória e a necessidade de amplitude dos dados e das informações além de maior profundidade, foi definido que a abordagem do problema deveria ser qualitativa. Principalmente, pois segundo Richardson (1999, p.80) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Demonstrando a fuga da superficialidade encontrada em determinados grupos de pesquisas quantitativas e objetivando análises profundas em relação ao fenômeno que será estudado.

Dito isso, quanto aos meios de realização da pesquisa, o primeiro procedimento de coleta foi a pesquisa bibliográfica, através de livros publicados e conteúdos nas plataformas digitais de artigos, como forma de levantar estudos sobre a metodologia OKR, o que foi parcialmente bem-

sucedido. Desse modo, foi determinada a necessidade de dados primários por meio da pesquisa de campo, optando pela entrevista como o instrumento de coleta de dados para a preparação do estudo de multicaso. Assim, foram realizadas quatro entrevistas com gestores da Sanar, 2B Educação, Cubos Tecnologia e Expers Club, sendo transcritas e com tempo de duração médio de trinta e cinco minutos, em busca de analisar características analíticas.

Segundo Gilberto de Andrade Martins (2006) a entrevista é uma técnica de pesquisa para coleta de dados cujo objetivo é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações. Ressaltando também que este modelo de coleta pode oferecer elementos que corroborem evidências coletadas por outras fontes, possibilitando triangulação dos dados e garantindo maior confiabilidade da pesquisa.

Como citado em parágrafos anteriores, foi definido a tipologia quanto ao procedimento, ou seja, a maneira com a qual o estudo será conduzido, como estudo de multicaso. Esse procedimento tem como características estudo exaustivo de alguns objetos, para uma maior amplitude e profundidade dos conhecimentos (GIL, 1999).

Contudo, ressaltando a possibilidade do Estudo Multicaso, segundo Triviños (1987) os estudos multicascos diferem do estudo comparativo de casos pelo fato de proporcionarem ao pesquisador a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações etc., sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa. Os estudos multicaso permitem que seja formulado um número maior de perguntas em relação ao caso individual, levantando elementos que possam confirmar os encontrados.

Por fim, o local de estudo será nas Startups, empresa que pode ser definido segundo Eric Ries (2012), como uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Enquanto isso, a visão da Associação Brasileira de Startups acresce a frase anterior, a necessidade de um produto/serviço de base tecnológica e que seja replicável sem aumento proporcional dos custos.

Desse modo, pode-se perceber que essas organizações lidam com equipes de trabalhos mais objetivas, em prol da busca do modelo ideal, anterior ao crescimento exponencial de seus resultados. Isso pode ser demonstrado com empresas como Google, Facebook e LinkedIn.

É importante ressaltar que essas empresas apresentam pilares de desenvolvimento, os quais segundo Steve Blank (2015), em artigo para Endeavor Brasil, determinou estes como:

- Busca: a busca pelo modelo de negócio replicável e escalável.
- Construção: o número de clientes cresce superior ao número de colaboradores, mas já se estabelece cultura, treinamento e uma série de cargos para suporte à organização.
- Crescimento: nessa fase o negócio já atingiu liquidez e cresce por meio da reprodução de processos.

Para que se tenha um maior conhecimento sobre os locais estudados, as organizações serão caracterizadas no quadro a seguir.

Locais Estudados				
Nome:	2B Educação	Cubos	Expers Club	Sanar
Ano de fundação:	2015	2013	2017	2013
Quantidade de Sócios:	Sete Sócios	Cinco Sócios	Seis Sócios	Cinco Sócios
Membros:	Trinta	Cento e Vinte	Sete	Cento e Quarenta
Início da Aplicação da Metodologia:	2018	2015	2019	2016
Ciclos do OKR	Trimestral	Semestral	Trimestral	Trimestral
Tipo de Negócio:	E-commerce	Software	SaaS	E-commerce
Segmento:	Editora	Tecnologia	Serviço	Editora

Quadro 3 – Locais Estudados

Fonte: Elaboração própria (2019).

As empresas acima foram utilizadas na realização a pesquisa devido a conveniência devido à proximidade com pelo menos duas delas, assim como indicação dos próprios participantes, como forma de angariar ainda mais informações. Além disso, essas são algumas das poucas empresas que se têm utilizado da metodologia OKR em Salvador.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PLANEJAMENTO DA UTILIZAÇÃO DO OKR

Durante o processo anterior a implementação do OKR existe quatro principais etapas relacionadas ao comprometimento dos líderes; o entendimento do motivo da utilização da ferramenta e a necessidade desta no momento atual da organização; saber em qual parte da organização ela será implementada; e por fim, traçar um plano de implementação. Por meio das entrevistas com os gestores foi possível perceber se essas etapas do processo existiram e como elas foram executadas.

Encontrou-se em todas as empresas estudadas, o comprometimento com a liderança. A diferença nessa etapa é em qual momento existiu o comprometimento e em como o comprometimento foi realizado. Em relação ao momento foi perceptível que em pelo menos três das empresas ele surgiu durante o processo de implementação, o que não causou problemas latentes na execução da ferramenta, mas de maneira geral é necessário que ele funcione como ampliação do entendimento das lideranças sobre a metodologia, assim como forma de estabelecer um grupo

de líderes coesos, para que evitem ruídos na comunicação durante a implementação e falhas no processo.

No que tange ao motivo da implementação, duas das quatro empresas apresentaram que a motivação estava muito relacionada à necessidade de um modelo de gestão mais consolidado, garantindo um monitoramento dos resultados alcançados. Uma delas reconheceu a necessidade por meio de conversas com outros empreendedores, os quais possuíam resultados relevantes com a utilização da metodologia. Enquanto isso, a outra organização, foi incentivada a utilizar a ferramenta, por conta da aceleradora. A Sanar e a Cubos não se questionaram sobre o motivo de implementar naquele momento específico, aplicando a ferramenta de imediato. Enquanto isso, a Expers Club e a 2B Educação tiveram a possibilidade de aplicar um anteriormente, mas não enxergaram como algo relevante para o momento, por acreditar que estavam em um período inicial de empresa e necessitar de uma maior proximidade com os clientes.

A escolha de pôr qual parte da organização o OKR iria começar a ser utilizado foi natural e muito relacionado à cultura das empresas. No caso da Cubos e Expers Club, devido à inserção em um momento que a empresa tinha como funcionário todos os sócios, a metodologia foi aplicada para toda a organização. Em contrapartida, a Sanar e a 2B Educação já possuía 40 e 22 membros respectivamente, decidindo agir de maneira democrática e realizar a aplicação para toda a empresa. O que metodologicamente não é recomendado, já que estabelece como muito importante a implementação parcial para garantir a validação e expandir a compreensão de todos os membros da organização.

Para finalizar o processo de planejamento de utilização do OKR, nenhuma das empresas apresentou modelo de plano para a implementação. Desse modo, toda a implementação aconteceu sem foco, o que está muito relacionado ao não conhecimento aprofundado dos gestores sobre a ferramenta. Sendo assim, diversas dificuldades encontradas relacionadas ao engajamento, indicadores operacionais demais ou falhas relacionadas à escolha dos indicadores pode estar relacionada a não existência dessa etapa.

4.2 DESENVOLVIMENTO DO OKR NA ORGANIZAÇÃO

Logo após o processo anterior, existe o processo de desenvolvimento do OKR, o qual é determinado por seis principais etapas como: educação sobre a metodologia; desenvolvimento ou confirmação da missão, visão e valores; criação de objetivos e resultados chave; monitoramento; e comunicação dos resultados. Dito isso, os próximos parágrafos demonstrarão as falhas e os sucessos em cada uma dessas etapas, referentes as quatro startups.

O primeiro passo do processo de desenvolvimento do OKR é a educação de todos os membros da empresa. Nenhuma das empresas entrevistadas apresentou qualquer similaridade com essa etapa do processo, o que muitas vezes pode gerar funcionários sem o entendimento necessário

para criação dos Objetivos e Resultados Chave, mesmo com toda a simplicidade da ferramenta, assim como, levar os membros da organização a um menor conhecimento relacionado a estratégia da empresa. O que foi citado por muitos dos gestores é a simplicidade de aplicação e utilização da ferramenta, mas este é o grande gargalo na execução dessa etapa. Por se considerar uma metodologia simples, a importância de educar toda a organização é minada e começa a se tornar uma necessidade latente. Durante a educação dos colaboradores é importante fornecer os fundamentos da ferramenta, compartilhar casos de sucesso de outras organizações, o motivo de aplicação da metodologia e o que esperar durante a implementação.

Assim como em outras metodologias de planejamento estratégico, o entendimento interno da organização é importante, por ser quem define junto com as estratégias competitivas, quais serão os objetivos e resultados chave. Somente a Cubos apresentou essa etapa do processo, através de um evento chamado de Plan, o qual tem como objetivo definir anualmente quais são as rotas de negócio da empresa, o entendimento do que funcionou no ano anterior, além de trabalhar a percepção do mercado e das áreas da empresa. De certo modo, esses debates permeiam as discussões sobre Missão, Visão e Valores, fazendo a empresa consolidar constantemente o que é e o que almeja.

Já em relação as etapas de criação de objetivos e resultados chave e apresentação dos mesmos para toda a organização, todas as organizações realizam e será mais destrinchado durante a discussão sobre o processo de criação do OKR. Ademais, no que tange o monitoramento dos resultados, a Sanar e a 2B Educação realizam o acompanhamento através de planilhas compartilhadas no Google Drive. Enquanto isso, a Cubos e a Expers Club se utilizam de ferramentas de comunicação interna. Em ambas as situações os resultados são expressos de maneira frequente para todos os membros da empresa.

Para finalizar o processo de desenvolvimento, existe a comunicação dos resultados, que são realizados com base no tempo de ciclo de cada uma das organizações. De modo geral, todas realizam essas apresentações, não somente para comunicação dos resultados, mas também a definição do próximo ciclo.

4.3 PROCESSO DE CRIAÇÃO DO OKR

O processo de criação do OKR provém de etapas sequenciais, com o objetivo de torna-lo participativo e criativo, assim como ampliar o comprometimento dos membros com a organização. Dito isso, o processo segue as cinco etapas apresentadas com base nos seus respectivos sub-processos.

Etapa de Criação	Descrição
Definição de um grupo:	A criação do grupo serve para amplificar a colaboração dos membros da empresa, durante a criação dos OKRs. Desse modo, devem se pensar em grupos multidisciplinares para expandir a criatividade e o entendimento sobre as necessidades do negócio.
Criação de 1 a 3 Objetivos:	Nessa etapa, o baixo nível de educação sobre a ferramenta do OKR já consegue se demonstrar latente, já que o Objetivo deve ser mais qualitativo.
Criação dos Indicadores Chave:	Assim como na etapa anterior, o baixo nível de educação pode se tornar um problema. Vale ressaltar a necessidade de desenvolver 3 indicadores chave para cada objetivo criado anteriormente.

Quadro 4 – Etapa de Criação do OKR

Fonte: Elaboração própria (2019).

Diante da etapa de criação, todas as organizações buscam realizar a criação de objetivos e indicadores chave. Vale ressaltar que a Expers Club possui como grande parte de sua equipe os próprios sócios, responsáveis pelas áreas que normalmente possuem objetivos relacionados. Já a 2B Educação e a Sanar desenvolvem os indicadores entre os sócios e responsáveis pela estratégia, e em seguida se reúnem com os líderes e analisam se o idealizado para o ciclo do OKR é similar com o que surge durante a reunião. Por fim, a empresa que possui maiores diferenciais sobre o processo de criação é a Cubos Tecnologia, que como citado anteriormente possui o evento Plan, o qual é realizado de maneira criativa através de brainstorming e quadros de desenho entre grupos de colaboradores.

Etapa de Refinamento	Descrição
Entender o que surgiu na fase anterior	Como os objetivos e indicadores são feitos por pequenos grupos da organização, deve-se analisar criticamente tudo que foi criado e determinar se é condizente com o momento atual da organização
Selecionar o que deve ser utilizado	Compreender o que deve ser utilizado, de modo que os Objetivos e Indicadores Chaves estejam coesos e consolidados para a próxima fase

Quadro 5 – Etapa de Refinamento do OKR

Fonte: Elaboração própria (2019).

No que tange a etapa de refinamento, somente a Cubos Tecnologia, apresenta de maneira concreta essa etapa. Já que após o evento, o denominado Work Group, grupo que realiza toda a programação e construção do evento, analisa o que foi gerado pelas equipes, realizando a lapidação, reorganização e encaixe no modelo. Enquanto isso, como demonstrado anteriormente, a etapa de criação e refinamento das outras empresas acontece de maneira conjunta, visto que os líderes já participam da própria idealização dos objetivos e indicadores chave.

Etapa de Alinhamento	Descrição
Comprometimento da Equipe com Impacto direto no Objetivo	Demonstrar o que foi definido e comprometer as equipes que principalmente se relacionam com os objetivos, de modo, que sejam disseminadores da ferramenta.
Realizar modificações	Como este grupo possui os provedores de maior conhecimento da área ou do projeto em que o OKR se relaciona, podem surgir breves modificações sobre a métrica, semântica das palavras e etc.

Quadro 6 – Etapa de Alinhamento do OKR

Fonte: Elaboração própria (2019).

Logo após o refinamento, deve se seguir para a etapa de alinhamento. Nesta, a Sanar é a única que possui o processo, já que a Cubos realiza um único processo para Refinamento e Alinhamento da equipe. O gestor apresenta os Objetivos e Indicadores para as Lideranças das equipes relacionadas ao OKR, com a expectativa de melhorias nas métricas e comprometimento dos mesmos. Além disso, os líderes são direcionados a se reunirem com os liderados para que desenvolvam OKRs individuais, de modo que a equipe consiga mensurar o andamento e se manter engajada com o objetivo.

Etapa de Finalização	Descrição
Acordo de Comprometimento	O acordo de comprometimento serve como uma maneira de demonstrar o que foi definido após a etapa de Alinhamento, com quem foi feito o alinhamento e quais as justificativas das mudanças feitas, caso existam as mudanças.

Quadro 7 – Etapa de Finalização do OKR

Fonte: Elaboração própria (2019).

Somente a Cubos realiza algo próximo ao acordo de comprometimento, através da apresentação para toda a empresa, de quais foram as modificações realizadas desde o início do processo de criação dos OKRs. Nenhuma das demais Startups, possui essa etapa no processo, o que pode levar as empresas a diminuírem o comprometimento com as metas e flexibilizarem o que se almeja alcançar durante o ciclo do OKR.

Etapa de Transmissão	Descrição
Planilha ou Sistema de Monitoramento	Utilização de ferramentas que facilitem o controle e monitoramento dos resultados, demonstrando os resultados para toda a empresa.
Comunicação Frequente	Comunicar os resultados através das mídias internas da empresa e por meio de eventos internos que consigam disseminar a informação e colher feedbacks

Quadro 8 – Etapa de Transmissão do OKR

Fonte: Elaboração própria (2019).

Por fim, a etapa de Transmissão é dividida em duas etapas: desenvolvimento de uma planilha ou

sistema de controle dos indicadores; assim como na comunicação interna dos resultados. No que tange ao monitoramento dos indicadores, todas as organizações apresentam planilhas compartilhadas no Google Drive ou se utilizam de sistemas de comunicação interna. Já em relação a comunicação interna através de mídias, somente a Expers Club e a Cubos Tecnologia se utilizam de suas ferramentas de comunicação como Asana e Slack, demonstrando o acompanhamento dos resultados. Enquanto isso, a 2B Educação e a Sanar se utilizam dos eventos internos para expor o andamento dos OKRs de maneira semanal e quinzenal, respectivamente.

5. GESTÃO DO OKR

A Gestão do OKR, segundo a teoria tem algumas reuniões e atividades específicas para aqueles que são responsáveis pelos Objetivos. Logo no início da semana se tem a reunião de alinhamento das expectativas do OKR, junto com o e-mail de report do andamento do mesmo. Por fim, no final da semana, é ideal que realize a apresentação dos resultados entregues até ali, de maneira a aproveitar as pequenas vitórias e manter a união da empresa. Esse momento é muito importante, pois o OKR tende a estressar muito todos os colaboradores, principalmente os responsáveis pelas metas, já que a expectativa de resultados tende a ser superior que os planejamentos estratégicos comuns. Ademais, existe a reunião de meio de ciclo, para ajuste da direção da empresa, determinando o que deve ser feito a partir do andamento do OKR até aquele momento. E por fim, é realizada a reunião de final de ciclo, para apresentar os resultados finais.

Em relação à reunião da Segunda-feira e o Report, tanto a 2B Educação, Expers Club e Sanar realizam. Contudo, no caso da 2B Educação, a reunião é realizada na Terça-feira, para que o Report seja lido e exista um questionamento mais consistente, com o objetivo de tornar as promessas mais coesas ao Objetivo e Indicadores Chave. Além disso, o gestor da Expers Club, citou de maneira contundente o quanto essa reunião tem sido importante para ele, principalmente por realizar a gestão de um time a distância, o que em muitas organizações é fora do comum, mas pode acontecer. Enquanto isso, a Cubos Tecnologia é a única empresa a realizar as reuniões na Sexta-feira, a que acaba possuindo um caráter de finalização da semana. Contudo, durante essa reunião não são realizadas comemorações das pequenas vitórias da semana.

Dito isso, a falta da reunião da segunda-feira, pode fazer com que a empresa dê menos importância à mensuração dos resultados e utilização da ferramenta como forma de gestão e plano da organização. Já a reunião de sexta-feira é muito importante para o engajamento de toda a empresa, para que se saiba que estão alcançando fatores importantes para a conclusão do objetivo traçado.

Nenhuma das empresas demonstrou realizar a reunião de meio de ciclo. O que leva a crer que não existe o reajuste da direção do OKR, possibilitando o não alcance de diversos indicadores, devido a falhas no planejamento ou na execução. Por fim, todas as organizações realizam suas reuniões de finalização do ciclo, para que toda a empresa consiga visualizar os resultados alcançados e

aqueles que deixaram a desejar, no intuito de melhorar no próximo ciclo.

5.1 BENEFÍCIOS DA METODOLOGIA

Como foi possível visualizar acima, todas as organizações apresentam maneiras diferentes de execução do processo, através das suas respectivas adaptações realizadas ao longo do tempo. Com isso, foi confirmado durante as entrevistas que os benefícios alcançados são diferentes uns dos outros.

No caso da 2B Educação acredita que o OKR garante uma maior disciplina durante a execução, o que é transmitida pelo foco relacionado ao que é prioritário ou não a ser executado. Ressalta a relevância do foco ser em ciclos mais curtos, permitindo uma maior agilidade. Ademais, determina a importância do entendimento do motivo de se fazer aquilo, possibilitando alcançar o engajamento dos colaboradores.

Enquanto isso, a Cubos acredita que a facilidade de criar e transmitir os OKRs é algo que eles têm alcançado como benefício da ferramenta, ou seja, melhora a comunicação da empresa sobre o que é importante. Acredita na importância de todos que possuem OKR conseguirem a visão de toda a organização, promovendo o pensamento visionário. Além disso, atribui a importância da agilidade proveniente da aplicação da metodologia, principalmente numa empresa que se utiliza de outras metodologias ágeis.

Já em relação a Expers Club, o gestor afirma que a ferramenta transmite uma maior facilidade de controle em períodos mais curtos, o que o fornece uma maior agilidade, principalmente numa empresa em validação de mercado. Também acredita que pela possibilidade de execução em curtos períodos como ciclos trimestrais, a ferramenta garante uma maior agilidade para a empresa.

Por fim, a Sanar acredita que é uma metodologia que facilita a comunicação da organização no que tange a consideração do que é importante para o momento que se vive na empresa. Tem um grande interesse de tornar o OKR ainda mais determinante no que de fato é prioritário para a execução do ciclo. Além disso, busca fazer com que os OKRs tenham o benefício do Stretching, levando a empresa a fazer um ano em três meses, como citado pelo gestor.

Abaixo, se tem o quadro resumindo os principais benefícios da metodologia e o que cada gestor considerou de mais importante enquanto benefício de aplicação da metodologia. Vale ressaltar a necessidade de adequação de algumas das falas aos benefícios, mas sem distorcer qualquer tipo de pensamento.

Benefícios do OKR	2B Educação	Cubos	Expers	Sanar
Comunicação		x		x
Agilidade	x	x	x	
Foco	x			x
Transparência				
Engajamento	x			
Pensamento Visionário		x	x	
Stretching				x

Quadro 9 – Benefícios do OKR em cada Organização

Fonte: Elaboração própria (2019).

6. CONCLUSÃO

A pesquisa em questão teve como objetivo geral avaliar a implementação e gestão do planejamento estratégico de quatro startups baianas por meio do OKR. O objetivo em questão foi atingido, considerando cada uma das partes do processo que permeiam a aplicação da metodologia em empresas.

Ao longo do referencial teórico foi possível discutir as principais causas de morte das empresas brasileiras e evidenciar que uma delas é a falta de planejamento, reconhecendo assim a necessidade de implementação de ferramentas como a citada ao longo do trabalho. Além disso, foi apresentada o grande número de informações que são distribuídas ano após ano, facilitando ainda mais a velocidade na mudança do cenário em que as organizações se estabelecem.

Para reagir a essa velocidade de mudança, conceitos como o de estratégia e planejamento estratégico se tornam ainda mais importantes. Ressaltando que o primeiro conceito possui diversas definições, podendo ser relacionado à conjunto de processos que alcançam o diferencial das organizações, como também a maneira de visualizar a reação que se deve ter em diferentes cenários.

Apesar do objetivo do trabalho não ser comparar a aplicabilidade com outras ferramentas ou o nível de sucesso alcançado com cada uma delas. É possível notar uma preferência dos gestores pelo modelo, vide toda a situação anteriormente exposta no contexto tanto do mercado, quanto da organização.

Mesmo que o número de gestores entrevistados tenha sido pequeno, por ser uma pesquisa de abordagem qualitativa, foi possível angariar um grande número de informações. Por meio dos dados coletados, foi possível alcançar a resposta à pergunta apresentada na introdução: Quais são os impactos da aplicação da metodologia OKR em quatro Startups Baianas?

Dentre os sete benefícios da ferramenta, somente um deles não foi demonstrado de maneira

explícita pelas organizações, o de transparência. Essa decorrência pode ser proveniente da confusão entre o benefício de comunicação e transparência ou por executarem a transparência devido à cultura organizacional e não necessariamente por conta da ferramenta. Dito isso, no primeiro caso é possível visualizar que as empresas compartilham com seus colaboradores o desempenho que tem sido alcançado ao longo das semanas, umas mais que outras. Mas ainda é importante o desenvolvimento de maneiras ainda mais claras de alcançar a transparência da ferramenta para os colaboradores, principalmente porque isso geraria uma maior colaboração, alinhamento e execução da estratégia no dia-a-dia.

Além disso, é possível perceber que os benefícios são atingidos/visualizados de maneiras distintas dentro de cada empresa. Existindo três possíveis motivos: o primeiro deles é que cada um aplica a metodologia de maneira diferente um do outro, culturas organizacionais diferentes e também devido ao nível de maturidade na aplicação da ferramenta.

Desse modo, é perceptível o benefício da comunicação, agilidade, foco, engajamento, pensamento visionário e *stretching*. Assim, pode-se concluir que o OKR faz com que as organizações definam suas prioridades e as comunique para seus colaboradores, de maneira a engajá-los, em busca de resultados difíceis, numa velocidade alta, sem esquecer de visualizar o todo, enxergando à frente da competição.

Por fim, durante as entrevistas foi possível perceber que os gestores possuem pouco conhecimento sobre a ferramenta, o que gera diversas discrepâncias na implementação e de certo modo interfere no desenvolvimento da metodologia. Ademais, existiram diversas falhas no processo de aplicação desde fornecer remuneração variável para o alcance dos resultados, até não existir um plano de implementação do OKR na empresa. Vale ressaltar também a importância da educação dos membros da startup, como forma de capacitá-los a discussões mais profundas e um maior comprometimento para o funcionamento da ferramenta.

É importante destacar as dificuldades encontradas durante toda a pesquisa, desde a falta de materiais bibliográficos básicos na língua portuguesa, o qual veio a ser uma das motivações da pesquisa, e que somente durante a escrita do material houve a tradução de um dos livros presentes na bibliográfica. Também houve a dificuldade de encontrar empresas que se utilizem da metodologia em Salvador, o que advém do desconhecimento dos empreendedores baianos na implementação do OKR, onde as que realizam a implementação estão ligadas de alguma maneira a outras empresas que detinham parte do conhecimento para a aplicação.

Vale ressaltar que a pesquisa acabou despertando oportunidades para outras pesquisas, se existe evidência de um maior engajamento dos colaboradores proveniente da utilização da ferramenta; como o processo incentiva a colaboração dos membros das organizações que utilizam a ferramenta; e comparação entre BSC, GPD e OKR em relação ao nível de sucesso da aplicabilidade da ferramenta. A possibilidade de novos estudos, comprova a necessidade de produção de mais materiais com o objetivo de fortalecer o ecossistema empreendedor baiano e brasileiro, assim como as escolas de negócios por todo o país, formando gestores mais capacitados.

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS e ACCENTURE. **O momento da startup brasileira e o futuro do ecossistema de inovação. Brasil.** Outubro de 2017. Disponível em: <http://www.assespropr.org.br/index.php?pre_dir_acc_61co625547=5b56512a5d3e9&custom_181191> Acesso em: 14 de dez. de 2018.
- ANDRADE MARTINS, Gilberto. **Estudo de Caso: Uma estratégia de Pesquisa.** São Paulo. Atlas 2006.
- BLANK, Steve. **O que eu faço agora? O ciclo de vida da startup.** Setembro de 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/ciclo-vida-startup-crescimento/>> Acesso em: 14 de dez. de 2018.
- DOERR, John. **Measure what Matters: How Google, Bono and The Gates Foundation Rock the World with OKRs.** Portfolio, 2018.
- DRUCKER, Peter. **The Practice of Management.** New York. HarperBusiness, 2010.
- E. PORTER, Michael. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro. Editora Campus, 1999.
- GHEMAWAT, Pankaj. **Competition and Business Strategy in Historical Perspective.** Business History Review. 2002.
- HOPKINTON, Massachusetts. **O universo digital das oportunidades: riquezas de dados e valor crescente da Internet das Coisas.** Abril de 2014. Disponível em: <<https://brazil.emc.com/about/news/press/2014/20140409-01.htm>> Acesso em: 20 de junho de 2019.
- LAMORTE, Ben; NIVEN, Paul. **Objectives and Kew Results: Driving Focus, Alingment, and Engagement with OKRs.** John Wiley & Sons, 2016.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian e GOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** São Paulo. Bookman, 2006.
- RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. **Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. Elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo. Atlas, 2008.
- SÃO PAULO, Sebrae. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida.** Julho de 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf> Acesso em: 20 de junho de 2019.
- WODTKE, Christina. **Radical Focus: Achieving your most important goals with objectives and key results.** Cucina Media, 2016.