



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE INFORMÁTICA  
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA  
COMPUTAÇÃO



## UM ESTUDO DE CASO PARA AVALIAR A EFICIÊNCIA DE OKR (OBJECTIVES AND KEY RESULTS) EM UMA EMPRESA JÚNIOR

---

TRABALHO DE GRADUAÇÃO

**Aluno:** Maria Helena Andrade Souza (mhas@cin.ufpe.br)

**Orientador:** Carina Frota Alves (cfa@cin.ufpe.br)

**Área:** Gestão de Negócios

RECIFE  
2018

MARIA HELENA ANDRADE SOUZA

## **Um Estudo de Caso para avaliar a eficiência de OKR (Objectives And Key Results) em uma Empresa Júnior**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Engenharia da Computação da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia da Computação.

**Orientadora:** Carina Frota Alves

RECIFE  
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE INFORMÁTICA  
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO

MARIA HELENA ANDRADE SOUZA

**Um Estudo de Caso para avaliar a eficiência de OKR  
(Objectives And Key Results) em uma Empresa Júnior**

Monografia submetida ao corpo docente da  
Universidade Federal de Pernambuco,  
defendida publicamente e aprovada em 05  
de Julho de 2018.

Banca Examinadora:

---

Orientadora  
Prof<sup>a</sup> Carina Frota Alves

---

Examinador  
Prof<sup>o</sup> Cristiano Coelho de Araújo

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Carina Alves, sempre disposta a transmitir seu conhecimento da melhor maneira possível tanto em sala de aula quanto nesta orientação. Sem ela, a execução deste trabalho não seria possível.

Ao Centro Integrado de Tecnologia da Informação (CITi), empresa júnior do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (CIn/UFPE), por me proporcionar a vivência empresarial ainda durante a graduação e por fornecer os insumos necessários para a realização deste trabalho.

À minha família e ao meu companheiro de vida que suportaram todo o meu estresse durante a graduação e, sobretudo, neste último período, e que deram total apoio e incentivo ao longo desses 5 anos e meio de academia.

## RESUMO

Em um contexto de globalização e com um cenário extremamente competitivo no qual as empresas estão inseridas, ter uma estratégia de negócio bem definida é fundamental não só para o funcionamento da empresa, mas também para o seu sucesso a longo prazo. Apesar disso, muitas empresas não dão a atenção necessária ao tema por acreditarem que estratégia empresarial se limita a fazer um produto de sucesso e, conseqüentemente, obter lucro. Mesmo obtendo sucesso inicialmente, à medida que a empresa cresce e o time de funcionários aumenta, sem uma metodologia de gestão definida fica cada vez mais difícil conseguir alcançar as estratégias outrora definidas. A gestão do desempenho organizacional é uma disciplina de gestão que objetiva garantir que as metas estratégicas sejam desenvolvidas e executadas de forma eficaz e eficiente. Sendo assim, o principal propósito deste trabalho de graduação é realizar um estudo de caso com o objetivo de analisar a eficiência da gestão do desempenho no Centro Integrado de Tecnologia da Informação (CITi), empresa júnior do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco, que adotou o framework *Objectives and Key Results* (OKR) como metodologia de gestão do desempenho. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com membros da empresa com o intuito de entender como o framework OKR foi utilizado na empresa. Documentos relacionados aos resultados alcançados pelo CITi com o uso do framework OKR foram analisados. A partir de tal investigação, foi possível concluir que o CITi não tinha bom conhecimento do framework OKR e não adotou algumas das recomendações de implantação feitas pela literatura. Após tais verificações, foram propostas boas práticas que intencionam melhorar a gestão do desempenho do CITi com o uso do framework OKR.

Palavras-chave: gestão do desempenho organizacional, objectives and key results, empresa júnior, indicadores de desempenho.

## **ABSTRACT**

In a context of globalization and with an extremely competitive scenario in which companies are inserted, having a well-defined business strategy is fundamental not only for the company's operation, but also for its long-term success. Despite this, many companies do not give the necessary attention to this point because they believe that business strategy is limited to making a successful product and, consequently, making a profit. Even with initial success, as the company grows and the team of employees increases, without a defined management methodology, it is increasingly difficult to achieve the strategies once defined. Organizational performance management is a management discipline that aims to ensure that strategic goals are developed and executed effectively and efficiently. Therefore, the main purpose of this undergraduate work is to carry out a case study with the objective of analyzing the performance management efficiency in the Centro Integrado de Tecnologia da Informação (CITi), a junior enterprise of the Centro de Informática of Universidade Federal de Pernambuco, which adopted the framework Objectives and Key Results (OKR) as performance management methodology. Semi-structured interviews were conducted with company members in order to understand how the OKR framework was used in the company. Documents related to the results achieved by CITi with the use of the OKR framework were analyzed. From this investigation, it was possible to conclude that the CITi did not have a good knowledge of the framework OKR did not adopt some of the implementation recommendations made in the literature. After these verifications, good practices were proposed that intend to improve the performance management of the CITi with the use of the framework OKR.

Key words: organizational performance management, objectives and key results, junior enterprise, performance indicators

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Motivação	9
1.2. Objetivos	10
1.2.1. Objetivos Gerais	10
1.2.2. Objetivos Específicos	10
1.3. Estrutura do trabalho	11
2. REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1. Gestão de Desempenho Organizacional	12
2.1.1. Definição	12
2.1.2. Histórico	13
2.1.3. Métricas de Desempenho (Key Performance Indicators)	15
2.1.4. Desafios na implementação de um sistema de medição do desempenho	17
2.2. OKR (Objetivos e resultados-chave)	21
2.2.1. Histórico	21
2.2.2. Definição	23
2.2.3. Motivações de uso	25
2.2.4. Recomendações para Implantação	27
3. MÉTODO DE PESQUISA	30
3.1. Fontes de coleta e análise de dados	31
3.1.1. Estudo bibliográfico	32
3.1.2. Entrevistas semi-estruturadas	33
3.1.3. Análise Documental	34
4. RESULTADOS	36
4.1. Visão geral do CITi	36
4.2. Análise das entrevistas e dos documentos	37
4.2.1. Escolha do sistema de gestão do desempenho	38
4.2.2. Definição dos objetivos e resultados-chave	38
4.2.3. Monitoramento e revisão dos OKRs	42
4.2.4. Problemas e desafios no uso do framework OKR	44
4.2.5. Resultados trazidos pelo framework OKR	48
4.3. Lições aprendidas	49
4.4. Boas práticas para melhorar a adoção de OKR no CITi	51
5. CONCLUSÃO	55

5.1. Considerações finais	55
5.2. Ameaças à validade	56
6. REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	62

# 1. INTRODUÇÃO

A alta taxa de mortalidade das novas microempresas indica a crescente necessidade do suporte de uma metodologia de gestão que ajude tais empresas na busca de seus objetivos de negócio. Alguns indicadores estabelecem que 45% das empresas constituídas em 2012 estão fechando nos primeiro dois anos de existência. Para as fábricas de software e consultorias em tecnologia da informação, a taxa de mortalidade chega a 66% e 61% respectivamente (Sebrae).

A gestão do desempenho organizacional tem fundamental importância na gestão empresarial. Objetivando garantir que as metas estratégicas sejam desenvolvidas e executadas de forma eficaz e eficiente, a medição do desempenho organizacional tornou-se uma abordagem tão aceita nas organizações ao longo dos anos que diversos modelos e frameworks com o objetivo de alinhar estratégia ao desempenho organizacional foram desenvolvidos.

O framework *Objectives and Key-Results* (OKR) é um dos frameworks de gestão por objetivos mais adotados pelas empresas de mercado. Devido à sua adaptabilidade, OKR pode ser aplicado em qualquer organização, independentemente de seu segmento de mercado, nível de maturidade ou número de funcionários.

## 1.1. Motivação

Os casos de empresas que utilizam o framework OKR para gerenciar o desempenho organizacional, definir metas, objetivos e indicadores abrange não só grandes empresas - tais como LinkedIn, Twitter, Zynga (Lamorte e Niven, 2016), Google, Intel e Upserve (Maasik) - mas também startups, micro e pequenas empresas e empresas juniores.

Empresas juniores podem ser definidas como organizações sem fins lucrativos que prestam serviços relacionados à área do curso universitário, fornecendo produtos abaixo do preço de mercado, tendo como público-alvo micro e pequenas empresas. Tais organizações têm como objetivo principal

formar jovens empreendedores de impacto no mercado de trabalho por meio, principalmente, do fomento de uma vivência empresarial e de uma experiência inicial nesse meio de forma concreta, além de promover vivências profissionais, tais como o contato real com clientes, o cumprimento de demandas e a troca de experiências (Mendes, 2016).

A empresa júnior do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (CIn/UFPE), Centro Integrado de Tecnologia da Informação (CITi), fez uso do framework OKR durante a gestão do ano de 2017. O objetivo deste trabalho de graduação consiste em avaliar a adoção de OKR no CITi.

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivos Gerais

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a adoção de OKR conforme é praticado no CITi - Centro Integrado de Tecnologia da Informação - Empresa Júnior da Universidade Federal de Pernambuco. Em particular, o trabalho tem o intuito de propor boas práticas relacionadas à adoção e ao gerenciamento de OKR. Tal análise será feita através de uma pesquisa exploratória que irá relatar como o framework foi utilizado e gerenciado pelos membros do CITi na gestão do ano de 2017.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Conhecer como o framework foi utilizado pelo CITi e realizar uma análise comparativa com a literatura correspondente;
- Analisar criticamente a adoção do OKR pelo CITi;
- Propor melhorias relacionadas à adoção do framework que possam impactar em uma gestão mais eficiente do CITi.

Para isso, tem-se como finalidade responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- **Q1:** *Como o framework OKR foi utilizado na gestão do CITi em 2017?*

- **Q2:** *Quais foram as lições aprendidas na adoção de OKR pelo CITi?*
- **Q3:** *Como é possível melhorar a adoção do OKR para tornar a gestão do CITi mais eficiente?*

### 1.3. Estrutura do trabalho

A estrutura deste trabalho segue a organização analítica linear recomendada por (Yin, 2001) para reportar estudos de caso. A estrutura de tópicos inclui uma revisão da literatura existente, os métodos utilizados, as descobertas feitas a partir dos dados coletados e analisados e as conclusões feitas a partir da análise das descobertas.

No Capítulo 2 deste trabalho, são apresentados em detalhes a gestão do desempenho organizacional, bem como sua definição, histórico, desafios de implementação, além de exemplos de modelos e frameworks de gestão do desempenho. Ainda no mesmo capítulo, o framework Objectives and Key-Results (OKR) é detalhado e são apresentadas boas práticas de uso para que se possa obter bons resultados.

No Capítulo 3 é esclarecido como a pesquisa foi realizada. Por se tratar de um estudo de caso, este capítulo traz detalhes sobre os passos necessários para realizá-lo. O Capítulo também especifica as entrevistas realizadas e a análise documental feita.

O Capítulo 4 relata as entrevistas e analisa criticamente os documentos estudados e os dados obtidos nos diálogos com os participantes. Neste capítulo, as perguntas de pesquisa são respondidas.

Por fim, o Capítulo 5 apresenta considerações sobre o conteúdo apresentado ao longo deste documento, bem como discute limitações e dificuldades deste trabalho. Também indica o trabalho futuro que poderia ser realizado com base neste estudo.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Gestão de Desempenho Organizacional

#### 2.1.1. Definição

Segundo (Neely et al., 1995) a “medição de desempenho é algo frequentemente discutido, mas raramente definido”. Quando definida, a medição de desempenho foi vista de diferentes perspectivas por diferentes autores. De acordo com (Otley, 1999), a medição de desempenho é definida como um sistema de informação que auxilia gerentes a executar seus trabalhos e a gerenciar o comportamento da organização. (Bititci et al., 1997) a define como um sistema de informação e processo de comunicação por meio do qual os funcionários recebem feedback de suas ações. (Bourne et al., 2003) considera que medição de desempenho é um conjunto multidimensional de medidas de desempenho utilizado para planejar e gerenciar uma empresa. (Gates, 1999) e (Maisel, 2001) trouxeram um conceito alinhado com a estratégia organizacional. De acordo com (Gates, 1999), a medição do desempenho foi definida como o procedimento de implementar a estratégia por meio da sua tradução em resultados entregáveis. Já (Maisel, 2001) definiu medição do desempenho como um sistema que, além de permitir fazer o gerenciamento do desempenho da organização, garante que todas as funções e atividades estejam alinhadas com a estratégia de modo a alcançar os resultados do negócio e criar valor para o acionista. Por fim, de acordo com (Neely et al., 1995), medição de desempenho, medida de desempenho e sistema de medição de desempenho são definidos como:

A medição de desempenho pode ser definida como o processo de quantificar a eficiência e a eficácia da ação.

Uma medida de desempenho pode ser definida como uma métrica usada para quantificar a eficiência e/ou a eficácia da ação.

Um sistema de medição de desempenho pode ser definido como o conjunto de métricas usadas para quantificar a eficiência e a eficácia das ações.

De acordo com a revisão das definições realizada por (Franco-Santos et al., 2007), os autores concordam em duas principais características do sistema de medição de desempenho: 1) embora não haja consenso na natureza e no design das medidas de desempenho, conforme definida por (Neely et al., 1995), elas são necessárias para o sistema de medição de desempenho; 2) o sistema de medição de desempenho é implementado em uma empresa para atingir metas e objetivos organizacionais de natureza estratégica.

Atualmente, a medição de desempenho se refere ao conjunto multidimensional de medidas de desempenho. Isto é, um conjunto de medidas financeiras, não financeiras, internas e externas que quantificam não apenas o que foi alcançado, mas também o que se pretende alcançar no futuro. Vale ressaltar ainda que a medição do desempenho não pode ser feita de forma isolada e que sua implementação afeta todos os funcionários de uma organização. Sendo assim, a medição de desempenho deve ser tratada como parte do sistema de controle e gestão de uma corporação.

### 2.1.2. Histórico

A medição do desempenho organizacional tornou-se uma abordagem tão aceita nas mais diversas corporações que muitas delas têm um esforço considerável para identificar “o que” deve ser medido e “como” medir o desempenho, mas poucas delas sabem “por que” o desempenho deve ser mensurado (Milanović Glavan, 2011). Medir o desempenho organizacional é essencial para fornecer feedback aos funcionários, alocar recursos, adotar uma perspectiva de longo prazo, melhorar continuamente a organização, melhorar a comunicação e motivar os funcionários (Sinclair e Zairi, 1995).

O foco de “o que” deve ser medido mudou com o passar dos anos. A Figura 1 mostra a evolução do foco das métricas de desempenho ao longo dos anos. A medição do desempenho tem suas raízes no século 13, quando a Contabilidade de Dupla Entrada foi introduzida para liquidar as transações entre os operadores (Johnson, 1981). Pesquisas relacionadas aos sistemas contábeis se desenvolveram em duas grandes fases. A primeira fase foi iniciada no final da década de 1880 como resultado da revolução industrial

européia e americana (Williams, 2002; Taylor, 1911). Nesta fase, a ênfase estava nos custos operacionais das empresas (Kurien e Qureshi, 2011). Para medir o desempenho naquela época, eram utilizados o cálculo de custos padrão, a análise de variação de custo e orçamentos flexíveis (Bourne et al., 2003).

A mudança na forma de remuneração pelo trabalho - de pagamento por unidade de produto para trabalho assalariado - modificou a maneira como os produtos eram precificados e a motivação dos funcionários para ter uma melhor performance (Johnson, 1981). Nos anos 1940 e 1950, a ênfase foi colocada em indicadores financeiros - tais como venda, produção, eficiência e ROI - pois o conceito de produtividade tinha surgido nas organizações de manufatura (Bititci, 2009). As medidas de desempenho foram então caracterizadas como de base financeira, foco interno, retrospectivas e mais preocupadas com o desempenho individual de cada departamento do que com o desempenho do negócio de maneira geral (Johnson e Kaplan, 1987; Keegan et al., 1989; Olve et al. 1999; Neely et al., 1995).

Em um contexto de globalização e com um cenário extremamente competitivo no qual as empresas estavam inseridas, no final dos anos 1980, o foco mudou de produtividade para qualidade, tempo, custo, flexibilidade e satisfação do cliente (Hayes e Abernathy, 1980; Slack, 1983; Kaplan, 1984). Por estes mesmos motivos, as deficiências nas medidas financeiras tradicionais foram criticadas por serem inadequadas para medirem o desempenho organizacional.

Tais críticas às métricas financeiras de desempenho levaram a medição do desempenho organizacional a uma crise que teve como resultado uma revolução nos sistemas de medição do desempenho existentes (Eccles, 1991; Neely, 1999). A segunda fase da evolução do desempenho trouxe uma visão holística da organização (Kaplan e Norton, 1996).

Alinhar métricas financeiras e não-financeiras com a estratégia da organização tornou-se prioridade para pesquisadores (McNair e Mosconi, 1987). Durante os anos 1990, vários modelos e frameworks que tinham o objetivo de alinhar estratégia ao desempenho organizacional foram desenvolvidos. São exemplos desses frameworks: Performance Measurement Matrix (Keegan et al., 1989), Performance Measurement

Questionnaire (Dixon et al., 1990), Results and Determinants Framework (Fitzgerald et al., 1991), SMART (Lynch e Cross, 1991), Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1992) e Performance Prism (Neely et al., 2002). No tópico 2.1.4 é apresentado em mais detalhes o framework Balanced Scorecard.

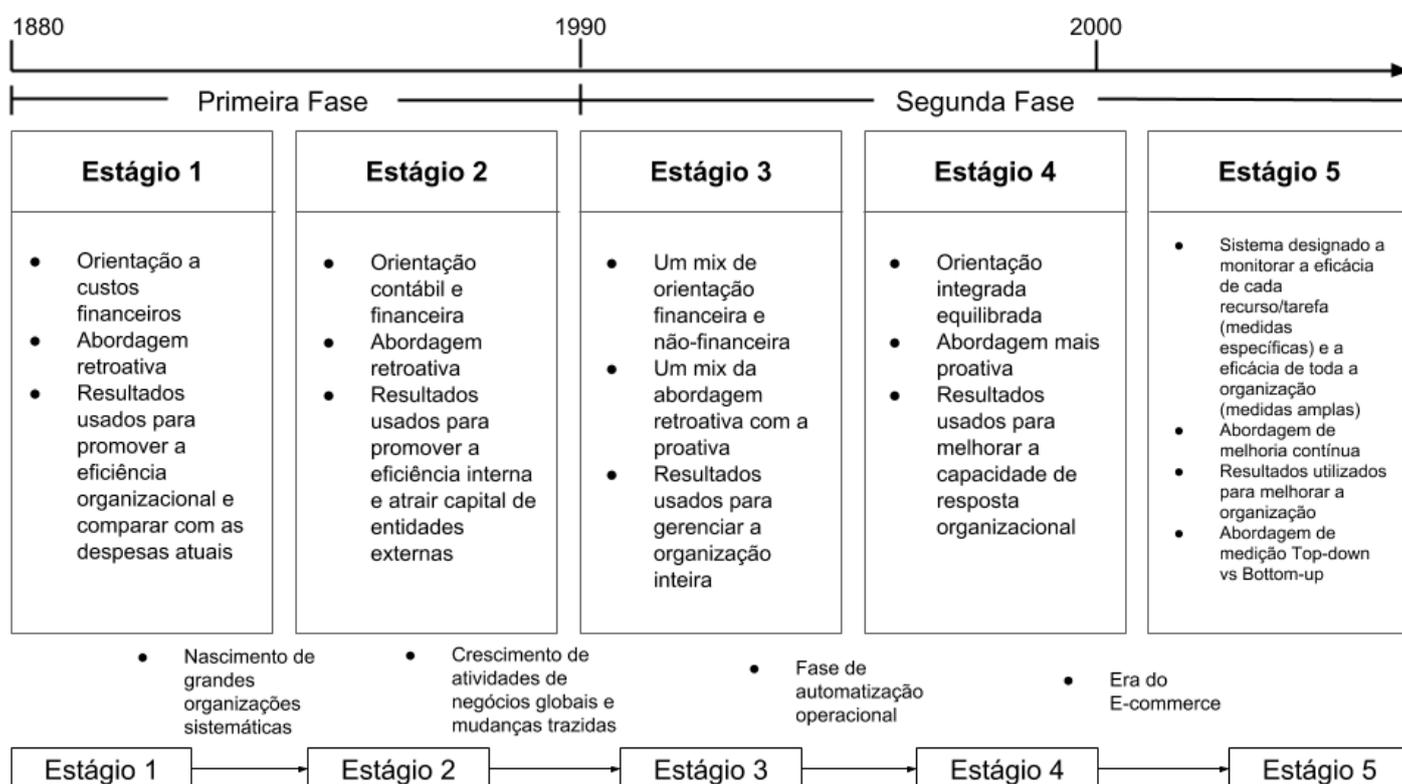


Figura 1 - Evolução das métricas de desempenho organizacional

Fonte: modificado de (Gomes et al., 2004)

### 2.1.3. Métricas de Desempenho (Key Performance Indicators)

É por meio da gestão de indicadores de desempenho que uma organização pode alinhar suas atividades operacionais com a sua estratégia de negócio e fazer com que todos os colaboradores se movam na mesma direção, transformando a estratégia em resultados e fazendo a empresa crescer. Mas, para isso, é necessário definir boas métricas de desempenho (Key Performance Indicators, KPIs) que indicarão o verdadeiro estado da organização em relação aos objetivos outrora definidos. De acordo com (Neely et al., 2005) e conforme mostrado na Tabela 1, um sistema de gestão

do desempenho é composto por um conjunto de métricas individuais de desempenho que podem ser categorizadas em 4 grupos:

- Métricas de qualidade;
- Métricas de custo;
- Métricas de tempo;
- Métricas de flexibilidade.

É no processo de planejamento, no qual são definidos planos de ação que guiarão a empresa na execução da estratégia de negócio, que muitas empresas falham e definem KPIs que mostram uma percepção equivocada do estado da empresa e, conseqüentemente, não mostram o verdadeiro progresso da organização. KPIs efetivos geralmente são fáceis de compreender, fornecem contexto que mostra ao colaborador qual é o nível aceitável de desempenho e têm medidas padrão (Frolick e Ariyachandra, 2006).

Um exemplo de KPI para uma empresa que vende software como serviço é o monitoramento da taxa de churn, isto é, a taxa de abandono do produto ou serviço. Quanto maior for a taxa de churn, menos chances tem do produto estar agradando os seus usuários e, conseqüentemente, a empresa tem menores chances de crescimento.

Indo além, os KPIs devem ser revisados periodicamente para garantir que refletem o verdadeiro estado da organização de maneira precisa. Conseqüentemente, o sistema de gestão do desempenho deve ser facilmente adaptável às mudanças provindas das revisões contínuas que visam evitar problemas que possam sair do controle dos colaboradores da empresa e prejudicar a estratégia de negócio.

Existem diversas metodologias de gestão do desempenho organizacional que servem de guia para empresas alinharem planejamento com execução, atividades estratégicas com atividades táticas, e macro-objetivos com metas de departamentos. Estas metodologias podem ter uma abordagem top-down ou bottom-up e são aplicáveis em qualquer tipo de organização, independentemente de sua atividade fim, tamanho ou nível de maturidade. Um exemplo de metodologia é o OKR (do inglês, *Objectives and*

*Key Results*), detalhado na seção 2.2 deste capítulo. Um outro exemplo é a metodologia *Balanced Scorecard*, tratado na seção seguinte.

<b>Qualidade</b>	<b>Tempo</b>	<b>Flexibilidade</b>	<b>Custo</b>
Performance	Tempo de produção	Qualidade do material	Custo de produção
Funcionalidade	Taxa de produção	Qualidade do resultado	Valor agregado
Confiabilidade	Prazo de entrega	Produtos novos	Custo de venda
Conformidade	Data de vencimento	Produtos modificados	Custo de operação
Durabilidade técnica	Frequência de entrega	Mistura de componentes	Custo de serviço
Qualidade percebida	-	Mistura de recursos	-
Humanidade	-	Volume	-
Valor	-	-	-

Tabela 1 - Métricas individuais de desempenho

#### 2.1.4. Desafios na implementação de um sistema de medição do desempenho

Apesar da popularidade dos sistemas de medição de desempenho, sua implementação nem sempre é bem sucedida (Lewy e Du Mee, 1998; Schneiderman, 1999; Bourne et al., 1999; Hudson et al., 2001). De acordo com (McCunn, 1998), 70% das tentativas de implementar um sistema de medição de desempenho falham. Por outro lado, casos de sucesso de grandes empresas são exibidos em conferências de negócios. (Kaplan e Norton, 1996) mencionam que leva vários anos até se obter o benefício total de um sistema de medição do desempenho. Por exemplo, conforme relatado por (Bungay e Goold, 1991), a General Electric Inc's enfrentou mudanças por um período entre 3 e 5 anos que resultaram no seu sistema de medição do desempenho estratégico.

(Kaplan e Norton, 1996) identificaram 4 barreiras na implementação do sistema de medição de desempenho:

- Visão e estratégia não acionáveis: ocorre quando a diretoria não consegue chegar a um consenso sobre como a visão da organização deve ser alcançada. Conseqüentemente, os diferentes grupos/departamentos se movem em direções diferentes, fazendo esforços que não são coerentes nem vinculados à estratégia de negócio;
- Estratégia não está vinculada a metas de departamento, equipe e individuais: quando isso acontece, os funcionários continuam seguindo os antigos critérios tradicionais de desempenho e impedem a introdução da nova estratégia;
- Estratégia não está vinculada à alocação de recursos: geralmente ocorre quando o processo de planejamento estratégico de longo prazo e o processo orçamentário anual são feitos de maneira segregada;
- O feedback é tático e não estratégico: ocorre quando o feedback se concentra em resultados de curto prazo e pouco tempo é reservado para a revisão dos indicadores de implementação e sucesso da estratégia.

De maneira geral, as dificuldades presentes na lista abaixo são relatadas por pesquisadores e profissionais ao projetar e implementar sistemas de medição de desempenho:

- Dificuldades na avaliação da importância das medidas e na identificação dos drivers (Sedecon Consulting, 1999; Schneiderman, 1999);
- Métricas mal definidas (Schneiderman, 1999);
- Não utilização da melhoria contínua (Schneiderman, 1999);
- As metas são negociadas e não são baseadas nos requisitos dos stakeholders (Schneiderman, 1999);

- Grande número de medidas diminuindo o foco global (Sedecon Consulting, 1999);
- Dificuldade em decompor os objetivos para níveis mais baixos da organização (Sedecon Consulting, 1999; Schneiderman, 1999);
- Lutar pela perfeição (Lewy e Du Mee, 1998; Schneiderman, 1999; McCunn, 1998).

De modo a amenizar tais dificuldades e propor boas práticas para o sucesso na adoção de um sistema de medição do desempenho, (Globerson, 1985; Maskell, 1989) selecionaram um conjunto de diretrizes a serem utilizadas para escolher um conjunto de critérios/medidas de desempenho (KPIs). São elas:

- Critérios de desempenho devem ser derivados dos objetivos da organização e devem estar relacionados com a estratégia da organização;
- Os critérios de desempenho devem permitir a comparação entre organizações que atuam no mesmo segmento de mercado;
- O propósito de cada critério deve ser claro;
- A coleta de dados e métodos para calcular os critérios de desempenho devem ser claramente definidos;
- Critérios de desempenho baseados em taxas de proporção são preferíveis em relação aos critérios de número absoluto;
- Os critérios de desempenho devem estar sob controle da unidade organizacional avaliada;
- Medidas de desempenho de base não financeira devem ser adotadas;
- Os critérios de desempenho devem ser escolhidos por meio de discussões com todos os stakeholders envolvidos;
- As medidas de desempenho devem variar de acordo com o departamentos da empresa;
- Critérios de desempenho objetivos são preferíveis em relação aos subjetivos;

- As medidas de desempenho podem mudar de acordo com as circunstâncias;
- As medidas devem ser desenvolvidas de modo a estimular a melhoria contínua em vez de simplesmente monitorar.

(Wisner e Fawcett, 1991) propõe um processo composto por nove passos para desenvolver um sistema de medição do desempenho. Tal processo é indicado na Figura 3. O primeiro passo consiste em definir a missão e a visão da empresa. Logo em seguida, os objetivos estratégicos da empresa devem ser definidos utilizando a missão empresarial como base. Só então o papel de cada departamento para alcançar os objetivos estratégicos deve ser definido e, para cada departamento, as medidas de desempenho globais devem ser definidas. Tais medidas devem ser capazes de definir a posição competitiva global da empresa para a alta gerência. Em seguida, a comunicação dos objetivos estratégicos e dos objetivos de desempenho deve ser feita para os níveis mais baixos da organização. Devem ser estabelecidos critérios de desempenho mais específicos para cada nível da organização e tais critérios devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Em seguida, o sistema de medição de desempenho deve ser utilizado para identificar a posição competitiva da empresa, localizar áreas problemáticas, auxiliar a empresa na atualização dos objetivos estratégicos e na tomada de decisões táticas para atingir esses objetivos e para fornecer feedback após a implementação das decisões. Por fim, a adequação do sistema deve ser periodicamente avaliada de modo que o sistema esteja sempre correspondente com o ambiente competitivo que a empresa está inserida.



Figura 3 - Processo para desenvolver um sistema de medição de desempenho proposto por (Wisner e Fawcett, 1991)

## 2.2. OKR (Objetivos e resultados-chave)

### 2.2.1. Histórico

Considerado o pai da administração moderna, na década de 1950, Peter Drucker propôs o sistema MBO (*Management by objectives*). De acordo com (Drucker, 2010), o framework é descrito da seguinte forma:

Cada gerente, desde o "grande chefe" até o supervisor de produção ou o chefe de gabinete, precisa de objetivos claramente definidos. Esses objetivos devem definir o desempenho que a unidade gerencial a qual ele pertence deve produzir. Eles devem estabelecer que contribuição ele e sua unidade devem fazer para ajudar outras unidades a alcançar seus objetivos. Finalmente, eles devem explicar que contribuição o gerente pode esperar de outras unidades para a realização de seus próprios objetivos. Esses objetivos devem sempre derivar dos objetivos de negócio.

Em outras palavras, Drucker sugere que, ao utilizar o sistema MBO, cada departamento de uma organização defina seus objetivos de acordo com a estratégia de negócio, e que cada departamento necessita do apoio de

outros para atingir seus objetivos individuais. Ele ainda sugere que os objetivos devem ser definidos a curto e a longo prazo e que devem conter objetivos de negócios tangíveis e intangíveis para o desenvolvimento organizacional.

O sistema tornou-se popular e muitas empresas o adotaram para tentar alcançar sua estratégia de negócio. Acontece que, ansiosas para atingirem seus objetivos e alcançarem o sucesso almejado, muitas organizações deturparam a aplicação do MBO. Nestes casos, foi adotada a metodologia top-down e o sistema tornou-se burocrático, visto que a alta gerência impunha os objetivos para todos os outros colaboradores e não deixava claro como tais objetivos deveriam ser executados. Foi também nestes casos em que os objetivos foram definidos anualmente e o MBO se tornou um exercício estático e, conseqüentemente, pouco adaptável às mudanças de mercado.

No entanto, nem todos erraram ao aplicar o MBO. Um caso de sucesso ocorreu quando Andy Grove, CEO da Intel, adotou a metodologia na empresa na década de 1990. Mas, para evitar problemas tais quais outras corporações enfrentaram, Grove fez algumas modificações no framework idealizado por Drucker. Para ele, o sistema traria bons resultados se fossem respondidas apenas duas questões principais: 1) Onde eu quero chegar? (o objetivo); 2) Como vou saber se estou chegando lá? (resultado-chave) (Grove, 1983).

De acordo com (Lamorte e Niven, 2016), a série de modificações feitas por Grove incluía também definir objetivos e resultados-chave frequentemente (mensalmente ou trimestralmente, a depender do caso) e fazer do MBO um mix entre a abordagem top-down e a bottom-up, permitindo que todos os colaboradores, independentemente do seu cargo, participassem do processo de criação dos objetivos e resultados-chave. Após tais mudanças, surgiu o framework OKR (*Objectives and Key Results*) em português: Objetivos e Resultados Chave.

O *boom* do OKR apenas aconteceu quando o framework foi adotado pelo Google em 1999. Tal adoção ocorreu após John Doerr, funcionário da Intel e entusiasta das lições de Grove, repassar o potencial do framework para diversos empreendedores, entre eles Larry Page e Sergey Brin, os

fundadores do Google. Desde então, o framework foi adotado por diversas empresas, tais quais LinkedIn, Twitter, Zynga (Lamorte e Niven, 2016), Google, Intel, LinkedIn e Upserve (Maasik).

### 2.2.2. Definição

De acordo com (Lamorte e Niven, 2016), OKR é:

Um framework de pensamento crítico e disciplina contínua que visa garantir que os funcionários trabalhem juntos, concentrando seus esforços para fazer contribuições mensuráveis que impulsionam a empresa para frente.

Por ser um framework de pensamento crítico, o OKR faz com o que o desempenho dos colaboradores seja impulsionado, visto que mensalmente ou trimestralmente os resultados devem ser monitorados e revisados. Sendo assim, ao analisar os resultados do OKR, o desafio de cada colaborador é ir além dos números, é transformá-los em desafios que levem a futuros avanços. Ao ser implementado com rigor e com disciplina contínua, o que representa um compromisso de tempo de esforço, o framework estimula o pensamento crítico e o comprometimento da equipe.

Visando alcançar o avanço da empresa, os funcionários devem trabalhar como uma equipe multifuncional e alinhada em atividades que devem ser medidas através de resultados-chave quantitativos. Para tal, a subjetividade deve ficar em segundo plano e os OKRs devem ser transparentes, isto é, compartilhados com todos para que possam ver os objetivos e os resultados de toda a organização.

Em suma, o framework OKR pode ser definido pela seguinte estrutura:

*Eu vou [Objetivo] medido por [Resultados-chave].*

Um objetivo pode ser definido como uma frase concisa que ambiciona uma meta ampla e qualitativa projetada para impulsionar a organização em uma direção desejada (Lamorte e Niven, 2016). Os objetivos de uma organização basicamente traduzem a pergunta “O que eu quero fazer?” ou “Onde eu quero chegar?”.

Tais objetivos podem ser definidos para um único funcionário ou para um time, desde que reflita as metas da empresa. Eles ainda devem ser qualitativos, inspiradores, motivacionais e memoráveis. Com tais características, é possível ver todos trabalhando com engajamento e disciplina para atingir os objetivos estratégicos da corporação. Para uma empresa de tecnologia, um bons exemplos de objetivos são mostrados abaixo.

- Obter sucesso no lançamento da versão 3.0 do nosso principal aplicativo;
- Melhorar o nível de satisfação dos clientes;
- Revisar e melhorar os procedimentos de segurança de dados;

Já os resultados-chave são frases quantitativas que medem a realização dos objetivos definidos. Os resultados-chave respondem a pergunta “Como saber se estou chegando no meu objetivo?”. Tais resultados-chave devem trazer resultados numéricos que consideram a métrica dos objetivos e devem ser desafiadores para equipe.

Os resultados-chave podem ser divididos em três categorias: 1) métricas de base; 2) métricas-alvo; e 3) marcos importantes (Lamorte, 2015).

A primeira categoria consiste em resultados-chave que buscam obter um valor inicial para uma métrica que será utilizada para rastrear um determinado processo. Nesse caso, ainda não há dados históricos definidos e, por isso, não faz sentido definir um valor de destino, já que não se tem conhecimento algum sobre tal métrica. Tendo como objetivo “Lançar a versão 3.0 do nosso principal aplicativo”, um exemplo de resultado-chave de métrica de base é “Contar e reportar o número de usuários ativos no aplicativo”.

Um resultado-chave de métrica-alvo é aquele que busca alcançar um valor de destino em um determinado processo. Estes ainda se dividem em:

- Positivo: o qual um número maior é melhor para o resultado final;

- Exemplo: “Ter uma taxa de avaliação na loja de aplicativos acima de 4.5, numa escala de 0 a 5.”;
- Negativo: o qual um número menor é melhor para o impacto de tal métrica;
  - Exemplo: “Encontrar não mais que 3 erros ao realizar testes nas funcionalidades do aplicativo.”;
- Limite: o qual existe um limite mínimo e máximo para o valor medido;
  - Exemplo: “Ter uma taxa de conversão de usuários da versão gratuita para a versão paga do aplicativo entre 70% e 90%.”.

Por fim, os resultados-chave de marcos importantes são aqueles que se parecem mais com tarefas do que com metas. Eles não podem ser expressos por uma métrica e, portanto, devem ser divididos em etapas menores. Um exemplo deste tipo de resultado-chave é “Desenvolver uma nova campanha de geração de usuários para o aplicativo”.

### 2.2.3. Motivações de uso

De acordo com (Sull et. al, 2015), 400 líderes globais consideram a execução da estratégia de negócio como o principal desafio para empresas situadas na Europa, na Ásia e nos Estados Unidos. Falta de alinhamento entre a equipe, falta de foco em objetivos estratégicos, pouca comunicação e entrosamento entre os funcionários e uma cultura corporativa orientada à execução podem ser considerados alguns problemas que causaram o resultado apresentado por (Sull et. al, 2015). Devido à sua simplicidade, ao seu fácil entendimento e à sua adaptação a qualquer tipo/nível de organização, o framework *OKR* ajuda uma organização a:

- Estar sempre apta à mudanças devido às alterações de mercado: por meio de um ritmo acelerado, no qual os objetivos são definidos a cada 4 meses, e do estabelecimento de

prioridades, o framework permite que novos *inputs* possam ser rapidamente utilizados para alterar a estratégia de negócio;

- Focar no que realmente importa: ao definir no máximo 5 objetivos e entre 1 e 3 resultados-chave por objetivo, o framework permite que os colaboradores se dediquem apenas as prioridades fundamentais para alcançar o sucesso da empresa;
- Promover alinhamento cross-funcional e comunicação: deixando os OKRs públicos e de fácil acesso e visualização, todos os funcionários ficam cientes do andamento das atividades corporativas em relação a estratégia de negócio e são capazes de ajudar uns aos outros no cumprimento de seus objetivos;
- Promover engajamento e motivação: utilizando um mix entre as abordagens top-down e bottom-up, todos os funcionários participam da definição dos OKRs e se sentem mais motivados e engajados a trabalhar por um resultado amplo e comum;
- Estimular pensamento visionário: ao definir resultados-chave desafiadores, os colaboradores estão sempre repensando a forma como o trabalho é feito e buscando maneiras de atingir boas métricas.

Muitas das grandes empresas que adotam o framework OKR, no entanto, não o associam a avaliação do desempenho organizacional. Isso ocorre de modo a evitar a definição de OKRs pouco ousados e a estimulação errada nos funcionários. Por exemplo, se um determinado funcionário sabe que, caso ele atinja seus OKRs, ele será beneficiado de alguma forma, ele passará a definir OKRs fáceis de serem atingidos.

Apesar disso, por ter uma cadência frequente e por representar o que mais importa para uma empresa, o framework facilita o ritmo de revisão, fazendo com que os gerentes avaliem regularmente o desempenho de um colaborador e ofereçam feedback com muito mais rapidez.

#### 2.2.4. Recomendações para Implantação

Muitas empresas consideram o framework OKR como uma bala de prata para o sucesso organizacional. Ansiosas para alcançarem seus objetivos, as empresas decidem adotar o framework em todos os departamentos e, muitas vezes, falham. Isso acontece porque, apesar de ser de fácil entendimento e ser adaptável a qualquer tipo de organização, *Objectives and Key Results* exigem uma mudança (ou adaptação) na cultura corporativa.

O ciclo mostrado na Figura 4 pode ser considerado uma boa prática de implementação do framework OKR. Ele diz que os OKRs estratégicos de mais alto nível, isto é, os OKRs que refletem a missão corporativa devem ser definidos inicialmente com participação de todo o time. Em seguida, os OKRs devem ser validados com os executivos da empresa de modo a garantir o alinhamento estratégico. Só então os OKRs táticos de cada time ou departamento devem ser definidos de maneira alinhada à estratégia empresarial. Durante este passo, é importante deixar claras as interdependências entre os departamentos da empresa. Para verificar se todos estão caminhando na mesma direção e evitar problemas que se tornarão mais difíceis de serem resolvidos no futuro, cada time deve fazer o monitoramento semanal do andamento de seus OKRs e a empresa deve fazer a revisão trimestral, caso o lapso temporal dos OKRs seja semestral. Por fim, deve-se fazer uma retrospectiva do período, mapear algumas lições aprendidas, propor boas práticas para o próximo ciclo e recomeçar.



Figura 4 - Ciclo do framework OKR

Além do ciclo proposto, algumas boas práticas listadas abaixo são recomendadas para o sucesso da implementação do framework. São elas:

- Devem ser definidos no máximo 5 objetivos (Lamorte, 2015);
- Para cada objetivo, devem ser definidos de 1 a 3 resultados-chave (Lamorte, 2015);
- Os OKRs de toda a empresa devem ser públicos e de fácil acesso e visualização (Lamorte e Niven, 2016; Lamorte, 2015; Wodtke, 2016);
- Os OKRs devem ser claros, concisos e devem utilizar uma linguagem que todos os funcionários entendam (Lamorte, 2015);
- Os OKRs devem ser revisados semanalmente, na metade do quarter e ao final de cada quarter (Lamorte e Niven, 2016);
- Deve-se planejar OKRs para 1 mês, 3 meses (um quarter) ou 6 meses, a depender do nível de maturidade da empresa e da sua estratégia de negócio (BetterWorks, 2015);

- A revisão dos OKRs deve ser feita com todos os funcionários ou em grupos, não de maneira individual (Wodtke, 2016);
- Os OKRs devem ser definidos em cascata: primeiro devem ser definidos os OKRs da corporação, para então definir os OKRs de cada departamento e, só então, cada colaborador deve definir seus OKRs (Wodtke, 2016);
- Cada funcionário deve ter total ciência do que ele deve fazer e porquê (Lamorte, 2015);
- Os OKRs devem ser definidos utilizando um mix das metodologias bottom-up e top-down (Lamorte, 2015). Assim, toda a empresa participa do processo de definição dos OKRs e os funcionários sentem-se mais motivados;
- Os OKRs devem seguir o critério de objetivos S.M.A.R.T (do inglês, *Specific, Measurable, Attainable/Aspirational, Relevant, Time-based*) (BetterWorks, 2015).

Para diminuir de risco de falha na adoção da metodologia, de acordo com (Wodtke, 2016), três abordagens podem ser utilizadas. A primeira delas consiste em começar com apenas um OKR simples para toda a organização, pois assim a adoção é simplificada e é possível ver quais (grupos de) funcionários irão adotar o framework e quais irão necessitar de ajuda.

A segunda abordagem sugere que a implantação do framework seja feita inicialmente em um único departamento. Tal time de colaboradores deve ser independente, bem estruturado e deve ter as habilidades necessárias para atingir seus objetivos. Assim será possível reportar o sucesso da implementação do framework ou, caso necessário, esperar alguns ciclos até que a abordagem seja aperfeiçoada para só então implantar OKR em toda a empresa.

A terceira e última abordagem é bastante semelhante à segunda. Mas, na terceira abordagem, é recomendado que o framework seja implantado em um projeto específico para treinar os colaboradores para a metodologia de gerenciamento por resultados.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

De acordo com (Yin, 2001), conforme mostrado na Tabela 2, a escolha da estratégia de pesquisa deve ser baseada em três condições: 1) no tipo de questão de pesquisa; 2) no grau de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e 3) no grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos. Para este trabalho, o estudo de caso tem vantagem sobre as outras estratégias pois têm-se questões de pesquisa do tipo “como” e “qual”, conforme apresentadas no Capítulo 1, sobre acontecimentos contemporâneos relacionados à gestão do CITi no ano de 2017.

<b>Estratégia</b>	<b>Forma da questão de pesquisa</b>	<b>Exige controle sobre eventos comportamentais?</b>	<b>Focaliza acontecimentos contemporâneos?</b>
<b>Experimento</b>	Como, por que	Sim	Sim
<b>Levantamento</b>	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
<b>Análise de arquivos</b>	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/não
<b>Pesquisa histórica</b>	Como, por que	Não	Não
<b>Estudo de caso</b>	Como, por que	Não	Sim

Tabela 2 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Fonte: (Yin, 2001)

De acordo com (Runeson e Host, 2009), as principais características do estudo de caso são: 1) é flexível, pois trata características complexas e dinâmicas dos fenômenos do mundo real; 2) suas conclusões são baseadas em uma clara cadeia de evidências, seja qualitativa ou quantitativa, coletada de múltiplas fontes de dados de uma maneira planejada e consistente; e 3) acrescenta ao conhecimento existente, baseando-se na teoria previamente estabelecida, se tal existir, ou pela construção de teoria.

Visto que o principal propósito deste trabalho é analisar, com base na interpretação dos membros do CITi, como o framework OKR foi utilizado por uma Empresa Júnior, esse estudo de caso pode ser considerado como exploratório (Robson, 2002) e interpretativo (Klein e Myers 1999).

(Runeson e Host, 2009) ainda definiram um conjunto de passos que devem ser seguidos para realizar um estudo de caso. São eles:

1. Design do estudo de caso: definir objetivos e planejar o estudo de caso;
2. Preparação para coleta de dados: definir procedimentos e protocolos para coleta de dados;
3. Coleta de evidências: execução da coleta de dados do objetivo de estudo;
4. Análise dos dados coletados;
5. Relato do estudo de caso.

Os objetivos de caráter exploratório e as perguntas de pesquisa, bem como a estrutura do relato do estudo de caso foram definidos no Capítulo 1 deste trabalho. Os passos 2 e 3 estão definidos detalhadamente na seção 3.1 deste capítulo. A análise dos dados coletados, 4º passo do processo, está relatada no capítulo 4.

### 3.1. Fontes de coleta e análise de dados

Embora na maioria das vezes os estudos de caso colem dados qualitativos, visto que esses fornecem uma descrição mais rica e mais profunda dos fatos analisados, os dados coletados em um estudo de caso podem ser de natureza quantitativa ou qualitativa (Runeson e Host, 2009). Um mix dos métodos (Robson, 2002), conforme utilizado neste trabalho, pode ser utilizado para prover melhor entendimento do fenômeno estudado (Seaman, 1999). Sendo assim, foram utilizadas duas das três categorias de métodos de coleta de dados definidos por (Lethbridge et al, 2005): direto (primeiro grau), o qual trata do método qualitativo, e está descrito na seção 3.1.2; e independente (terceiro grau), o qual trata do método quantitativo, e

está descrito na seção 3.1.3. O método indireto (segundo grau) - que consiste na coleta de dados brutos, sem interação com agentes envolvidos no estudo de caso - não foi utilizado neste trabalho.

Para aumentar a precisão da pesquisa empírica, o objeto de estudo foi analisado por diferentes ângulos. Esta técnica é chamada de triangulação (Runeson e Host, 2009). Sobretudo ao se analisar dados qualitativos - que são mais amplos e ricos, porém menos precisos - a triangulação se faz necessária. Quatro diferentes tipos de triangulação podem ser utilizados (Stake, 1995): 1) triangulação de fonte de dados: utilização de mais de uma fonte de coleta de dados ou uso da mesma fonte em diferentes ocasiões; 2) triangulação do observador: utilizando mais de um observador para realizar a coleta de dados; 3) triangulação metodológica: combinando diferentes tipos de métodos de coleta de dados (neste trabalho, quantitativo e qualitativo); e 4) triangulação teórica: utilizando teorias ou pontos de vista alternativos. Neste trabalho foram utilizadas as triangulações de fonte de dados e metodológica, conforme Figura 5.

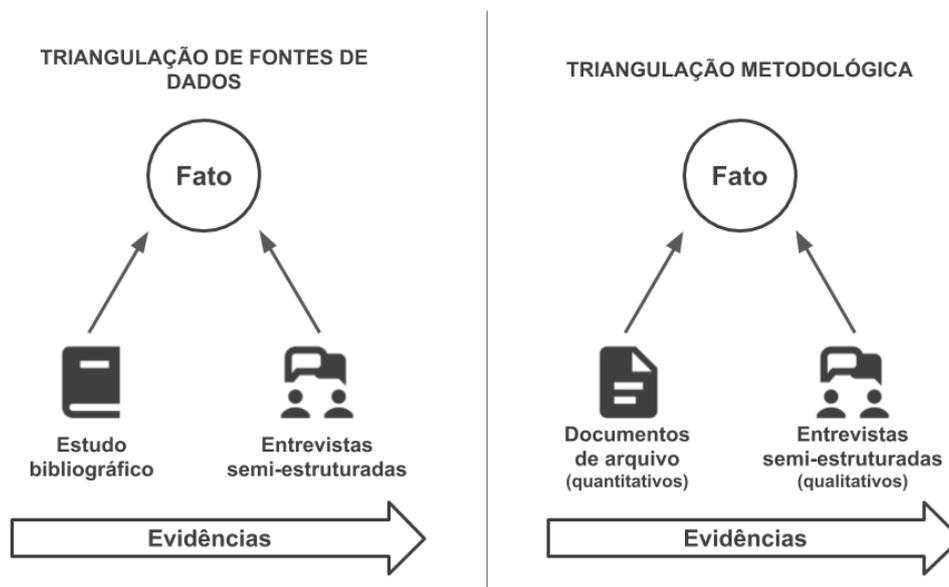


Figura 5 - Triangulação de fonte de dados e metodológica

### 3.1.1. Estudo bibliográfico

A revisão da literatura teve como principal objetivo conhecer as dificuldades para se implementar um sistema de gestão do desempenho,

sobretudo utilizando o framework OKR, e conhecer as boas práticas recomendadas pelos autores e coaches da área.

A partir desse estudo foi possível elaborar o questionário da entrevista semi-estruturada e embasar as outras fontes de coleta de dados nos seguintes aspectos:

- Escolha do sistema de gestão do desempenho;
- Definição dos objetivos e resultados-chave;
- Monitoramento e revisão dos OKRs;
- Problemas e desafios no uso do framework OKR;
- Resultados trazidos pelo framework OKR.

### 3.1.2. Entrevistas semi-estruturadas

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas para aprofundar os questionamentos do estudo de caso e saber se as dificuldades e as boas práticas descritas nos artigos lidos foram enfrentadas/aplicadas no CITi. Sendo assim, o roteiro das entrevistas (Apêndice A) - adotou o modelo funil, o qual começa com questões abertas e avança para questões mais específicas (Runeson e Host, 2009). O roteiro de entrevistas envolveu perguntas sobre a utilização do framework OKR no CITi; como os OKRs foram definidos; como os OKRs foram monitorados; e quais os resultados trazidos pelo framework OKR. De acordo com (Lethbridge et al, 2005), esta pode ser considerada uma coleta de dados direta ou de primeiro grau, visto que o pesquisador estava em contato direto com os agentes do estudo de caso.

Foram entrevistados os diretores de cada área do CITi, o líder comercial e o presidente institucional do ano de 2017. No ano em questão, o CITi era composto por 4 áreas, conforme Figura 6: Administrativo/Financeiro, Gente e Gestão, Projetos (Gerenciamento de Projetos e Comercial) e Marketing. O presidente, além de ter respondido o questionário em relação aos OKRs da presidência, também respondeu como Diretor de Gente e Gestão e como Diretor de Marketing, visto que assumiu a vacância dessas

áreas ao longo do ano. Sendo assim, foram realizadas 6 entrevistas, das quais o presidente respondeu a 3 delas.

As entrevistas foram gravadas, com a devida autorização dos participantes, com o software *OBS Studio*. As respostas obtidas nas entrevistas foram analisadas utilizando a técnica de geração de hipóteses, que consiste em fazer deduções acerca do fato estudado (Seaman, 1999). Sendo assim, as respostas, juntamente com os insumos coletados no estudo da literatura relacionada, foram utilizadas para analisar criticamente a adoção do framework OKR no CITi e propor melhorias, a partir da geração de hipóteses, no gerenciamento do framework que pudessem impactar em uma gestão mais eficiente da empresa.

### 3.1.3. Análise Documental

Foram analisadas as planilhas que o CITi costumava usar no ano de 2017 para gerenciar e acompanhar os OKRs da empresa e relatórios sobre os resultados da empresa alcançados no ano em questão. Tais planilhas, bem como o relatório, foram preenchidas por membros do CITi durante a gestão de 2017. Um exemplo de tal planilha é mostrado nas Figuras 7 e 8. Os nomes expostos na planilha são fictícios.

A análise de dados de arquivo é considerada por (Lethbridge et al, 2005) como uma coleta de dados independente ou de terceiro grau pois faz uso de dados já disponíveis, como documentos ou relatórios. Para métodos de terceiro grau, vale enfatizar que os dados foram coletados e registrados para outros propósitos, diferentes do estudo de caso. Portanto, os requisitos de validade e completude dos dados de arquivo podem não ser os mesmos dos dados coletados durante o estudo de caso (Runeson e Host, 2009).



Figura 6 - Organograma do CITi em 2017

CITi 2017 ADMINISTRATIVO FINANCEIRO		Planilha de Objectives and Key Results (Quarter 1)		Progresso Total X%	Sessão: Visão Geral
EMPRESA		ADMINISTRATIVO FINANCEIRO			
Objetivo Geral	Pilares Adm/Fin	Objetivos Adm/Fin	KR Adm/Fin		
<b>Mais e Melhores Projetos</b>		1. Segurança Jurídica nos projetos			
		1.1. Garantir a flexibilização contratual entre projetos ágeis e tradicionais			
			A. Um modelo de contrato tradicional validado		
			B. Um modelo de contrato ágil validado		

Figura 7 - Planilha de exemplo de OKR de Administrativo/Financeiro do CITi

CITi 2017 ADMINISTRATIVO FINANCEIRO		Planilha de Objectives and Key Results (Quarter 3 e 4)		Progresso Total X%	Sessão: Responsáveis
1. Segurança Jurídica nos projetos					
1.1 Garantir a flexibilização contratual entre projetos ágeis e tradicionais					
A. Um modelo de contrato tradicional validado					
Operação	Responsáveis	Planejado	Concluído	KRs Concluídos	Porcentagem
Validar modelo atual de contrato tradicional	Fabiana	0	0		0
B. Um modelo de contrato ágil validado					
Operação	Responsáveis	Planejado	Concluído	KRs Concluídos	Porcentagem
Bench com empresas de mercado que utilizam	Carlos	100	50		75
Elaboração do modelo do CITi	Carlos	100	0		50
Validar o modelo	Carlos	0	0		0

Figura 8 - Planilha de execução dos OKRs de Administrativo/Financeiro do CITi

## 4. RESULTADOS

Este capítulo traz a análise documental e a análise das entrevistas com o objetivo de responder às perguntas de pesquisa formuladas no Capítulo 1. Nas seções 4.2.2 e 4.2.3 é possível responder a pergunta **Q1**, visto que os tópicos tratam da utilização do framework OKR no CITi, o que inclui sua definição e monitoramento. A **Q2**, que trata das lições aprendidas sobre o uso de OKR, é respondida na seção 4.3. Por fim, a **Q3**, cujo objetivo é propor boas práticas que melhorem a adoção do framework OKR no CITi, é respondida na seção 4.4.

### 4.1. Visão geral do CITi

Criado em 1995 com o objetivo de oferecer a vivência empresarial aos alunos dos cursos de Engenharia da Computação, Ciências da Computação e Sistemas de Informação do CIn/UFPE, o CITi se estabeleceu no Movimento Empresa Júnior de Pernambuco como uma empresa que faz produtos de software sob demanda para seus clientes e parceiros.

Sites institucionais, aplicativos mobile e sistemas web são algumas das soluções oferecidas pela empresa aos seus clientes. Além de tais projetos, o CITi costuma realizar eventos relacionados à tecnologia. A Jornada de Cursos e o CodeCup são exemplos de cursos de capacitação tecnológica e hackathon, respectivamente, realizados.

Sem fins lucrativos, o CITi investe todo a receita obtida com a realização dos eventos e dos projetos de software em seus membros. Todos os funcionários da empresa são voluntários e estudantes dos cursos universitários de graduação da UFPE. Em 2016, o CITi, para fomentar a multidisciplinaridade, permitiu o ingresso de estudantes de cursos de outros centros da UFPE.

Conforme mostrado no organograma da Figura 6, o CITi é composto por analistas e diretores que costumam passar entre 6 meses e 1 ano e meio na empresa. Os diretores, bem como o presidente, são escolhidos por meio de eleição e seus mandatos têm duração de 1 ano. Os interessados no cargo de liderança devem submeter suas propostas, que passarão pelo crivo da

diretoria vigente, e são eleitos por meio da votação de todos os membros da empresa.

#### 4.2. Análise das entrevistas e dos documentos

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 4 pessoas que fizeram parte do CITi no ano de 2017 e que ocuparam cargos de liderança. Os dados de cada entrevistado são mostrados na Tabela 3.

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de permanência no CITi</b>
E1	Analista Comercial	Dezembro 2016 - Março 2017
	Líder Comercial	Março 2017 - Dezembro 2017
	Diretor de Marketing	Janeiro 2018 - Atualmente
E2	Analista de Administrativo/Financeiro	Julho 2016 - Dezembro 2016
	Diretor de Administrativo/Financeiro	Janeiro 2017 - Dezembro 2017
E3	Analista Comercial	Janeiro 2017 - Julho 2017
	Diretor de Projetos	Julho 2017 - Atual
E4	Analista Comercial	Julho 2016 - Dezembro 2016
	Presidente	Janeiro 2017 - Dezembro 2017
	Diretor de Marketing*	Janeiro 2017 - Dezembro 2017
	Diretor de Gente e Gestão*	Outubro 2017 - Dezembro 2017

Tabela 3 - Dados dos entrevistados

\*Diante a vacância dos cargos, E4 assumiu e ocupou as funções simultaneamente.

#### 4.2.1. Escolha do sistema de gestão do desempenho

Os entrevistados foram questionados sobre como foi feita a escolha do sistema de gestão do desempenho com o objetivo de descobrir o porquê da escolha do framework OKR. Sobre este questionamento, todos os entrevistados responderam que não foi discutida a escolha de um outro sistema ou metodologia de gestão do desempenho. Sendo assim, os entrevistados foram claros: não sabem o real motivo da escolha do framework OKR e nem porque ele foi preferido em relação ao Balanced Scorecard (BSC), por exemplo. Os participantes não convergiram ao responder sobre quando o CITi começou a usar OKR. Os entrevistados também deixaram claro que o CITi não desenvolveu o seu próprio sistema de medição do desempenho, como proposto por (Wisner e Fawcett, 1991), relatado na seção 2.1.5 e na Figura 3.

“Logo quando entrei [na empresa], o CITi não usava OKR. Acredito que usavam BSC, mas não estava dando certo e decidiram mudar para OKR porque achavam que seria melhor. O presidente da época estudou e determinou que seria OKR porque poderia trazer melhores resultados e porque ele já estava trabalhando com o framework em outros lugares. Não foi nada decidido em conjunto entre a diretoria e os membros da empresa.”  
**E2**

“O CITi já usava OKR antes do planejamento [estratégico de 2017], já tentava usar, na verdade, desde o meio de 2016 ou um pouco antes. E a ideia era que a gente continuasse usando essa metodologia para gestão de metas para ver se a gente conseguia ter uma melhor transmissão. Era meio que continuar o que já era feito.” **E4**

#### 4.2.2. Definição dos objetivos e resultados-chave

De acordo com os entrevistados, a estratégia do CITi foi definida pela diretoria e consistia em atingir o Cluster 5 ao final do ano de 2017, isto é, o mais alto nível de maturidade que uma Empresa Júnior pode assumir, de acordo com (Reis, G., 2016). Para chegar a este nível, é realizado um cálculo que envolve número de membros, número de projetos externos, faturamento com a realização de projetos e o tempo médio dos projetos. Mais informações sobre os Clusters são mostradas na Figura 9.

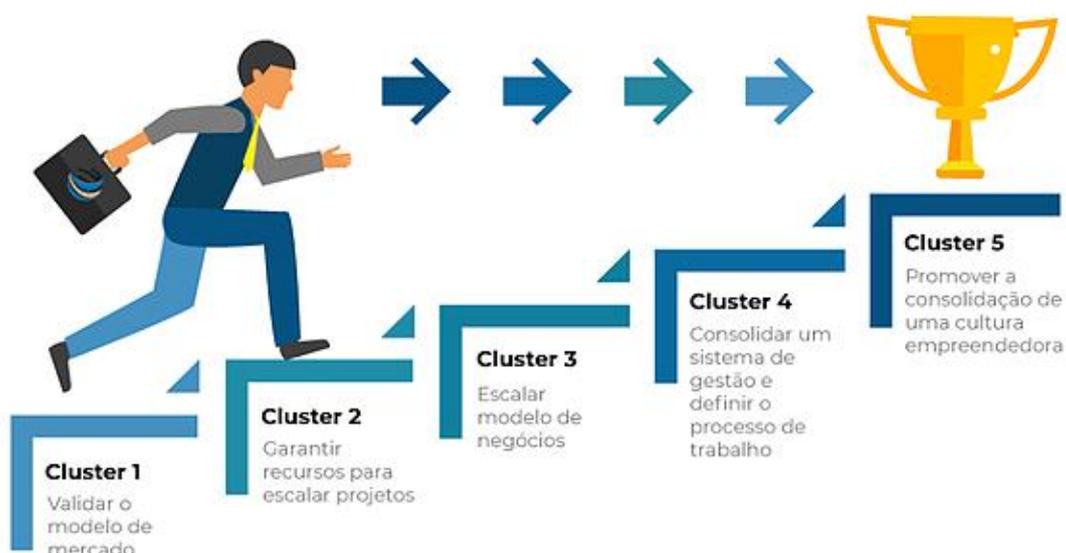


Figura 9 - Divisão de clusters da Brasil Júnior

Fonte: Adaptado de (ViaJr, 2018)

Com base nessa estratégia geral, os objetivos estratégicos, mostrados na Figura 10, foram definidos no planejamento estratégico da empresa, realizado em dezembro de 2016. Logo em seguida, os resultados-chave do CITi foram definidos em conjunto entre a diretoria e os membros da empresa, utilizando um mix entre top-down e bottom-up.

Ainda com base na Figura 10, é possível perceber que muitos dos objetivos estratégicos, mostrados em verde na imagem, definidos para o ano de 2017 são, na verdade, atividades operacionais e não estão relacionados com a estratégia da empresa.

“[...] No CITi, nunca é 100% top-down. A diretoria chegou com várias opiniões e filtramos com o pessoal para ver o que era melhor, mas já chegamos com muitas opiniões sobre os objetivos. Os resultados-chave foram feitos todos lá [no planejamento estratégico], mas os objetivos não.”  
**E3**

“[A estratégia] Foi decidida em conjunto no planejamento estratégico. A diretoria já tinha trazido algo um pouco mais pronto e daí discutiu com todos os membros para ver o que realmente a empresa iria conseguir contribuir para alcançar o objetivo.” **E2**

“[Os OKRs] foram definidos lá [no planejamento estratégico] em conjunto com o pessoal. A gente procurou, de forma bem otimista, algumas metas e objetivos e foi colocando lá e validando com a galera para ver o que o pessoal achava [...] Acho que o CITi nem tinha estratégia. Tinha apenas metas. Não tinha um caminho para chegar, mas eu diria que a diretoria chegou com algo na cabeça, falou e o pessoal aprovou [...] A galera participou bastante, bem ativamente, e acho que foi por isso que ficou tão

ruim o OKR. Porque tinha gente que não sabia nada e tava falando muito [sobre o que deveria ser feito] [...] Acho que a galera participou bastante, até demais. Poderia ter tido um trabalho um pouco mais top-down para orientar melhor a galera e eles conseguirem fazer o bottom-up com mais qualidade.”  
**E4**

Após definidos os OKRs da empresa, os entrevistados relataram que cada área do CITi definiu seus próprios OKRs em concordância com a estratégia geral do CITi, mas não houve uma validação das atividades de cada área.

“A gente definiu os nossos OKRs com base na estratégia geral da empresa. A gente pegou a estratégia geral da empresa e foi destrinchando para saber no que Administrativo/Financeiro poderia fazer para contribuir com as metas da empresa para o semestre.” **E2**

“As áreas desdobraram alguns objetivos que eram mais comuns a elas. A grande maioria deles estava relacionado à [área de] Projetos [...] Tinha outros OKRs que não tinham dono [...] Esse OKR foi muito mal feito porque, entre outras razões, foi feito para cada área pegar alguma coisa [...] Acabou colocando algumas coisas só para preencher, por isso ficou tão cheio de objetivos e até uns meio bestas. Por exemplo, um objetivo da empresa era prospectar clientes. Isso é a base da empresa [...] A estrutura dos OKRs está minimamente correta, mas o conteúdo deles tá muito ruim [...], geram insumos que não servem de nada.” **E4**

“Ao finalizar o prazo de definição dos OKRs de cada área, os diretores enviaram a planilha de OKR para Gente e Gestão e eles compartilharam essas planilhas com todo mundo, mas não houve uma validação com todos os membros da empresa.” **E1**

No que tange a alocação dos membros nas atividades definidas, todos os entrevistados relataram que nas suas respectivas áreas os membros se auto-locaram para realizar as atividades de acordo com sua experiência no assunto ou tempo disponível.

“A gente não tinha o objetivo de cada um [cada membro] ou o resultado-chave de cada um [cada membro], mas a gente definiu quais seriam os objetivos da área e começou a discutir sobre quais atividades poderiam fazer a gente chegar naquele resultado. E a medida que a gente foi conversando, a gente definia que fulano poderia fazer tal atividade até tal prazo.” **E1**

“Apenas algumas atividades que a gente não tinha alguém que sabia mais ou que estava disposto a fazer que a gente tinha que tentar alocar [algum membro]. Mas na maioria das atividades as pessoas se alocaram.” **E3**

“Eu deixei eles [os analistas de Administrativo/Financeiro] decidirem [quais atividades queriam fazer] e o que eles não quiseram pegar, por medo ou por não saber necessariamente como iriam trabalhar com aquilo, eu me disponibilizei a ajudar.” **E2**

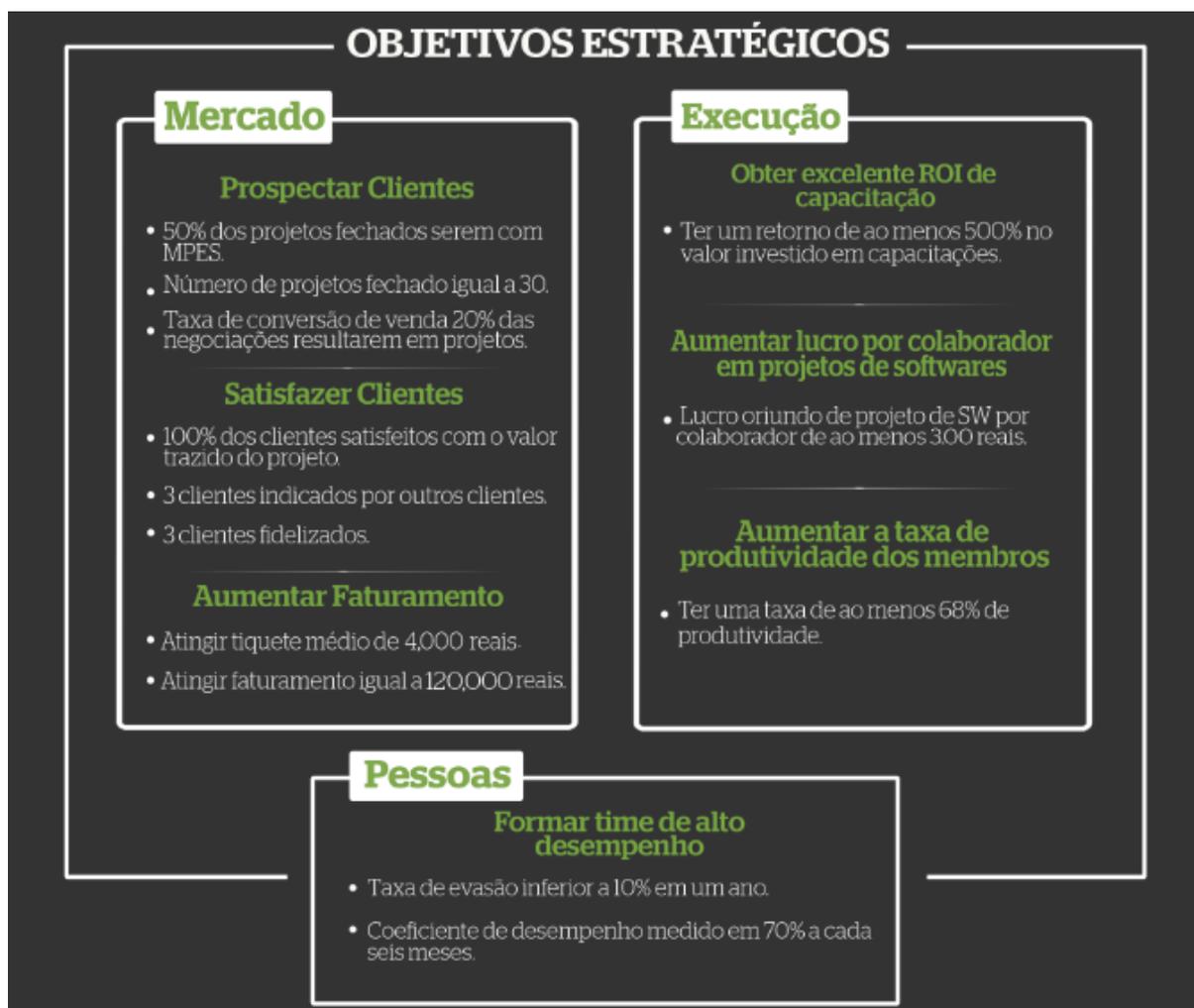


Figura 10 - Objetivos estratégicos do CITi para o ano de 2017

Em relação ao alinhamento entre as atividades definidas para atingir os objetivos do OKR e as atividades do dia a dia, os participantes responderam:

“No primeiro semestre [de 2017] era completamente desalinhado, era fazer processo. No segundo semestre [de 2017] conseguimos melhorar bastante e fazer mais relacionado às coisas que a gente fazia no dia a dia.” **E3**

“Em 2017, principalmente em Projetos, tinha muita atividade [do dia a dia] que não estava relacionada aos OKRs. Era uma coisa a parte que talvez nem fosse ela [um/uma Gerente de Projetos ou Analista de Negócios] que deveria estar fazendo.” **E1**

“Tinham atividades diárias que eram muito ligadas aos OKRs. Mas algumas outras eram uma contribuição indireta para os OKRs.” **E2**

Em suma, o mapa mental da Figura 11 resume como o framework OKR foi definido no CITi.

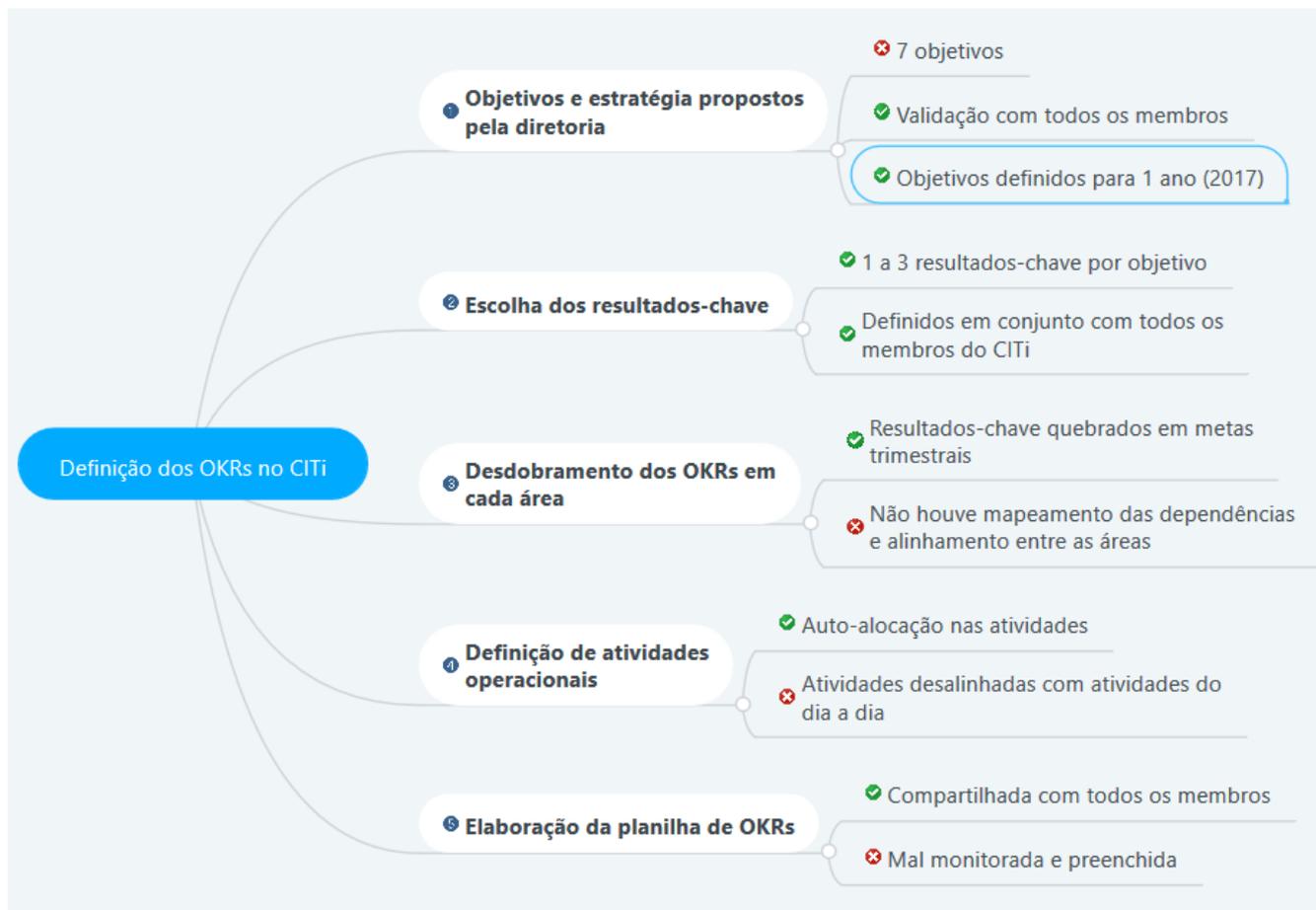


Figura 11 - Definição dos OKRs no CITi

#### 4.2.3. Monitoramento e revisão dos OKRs

Nesse ponto, os entrevistados afirmaram pecar no acompanhamento dos OKRs: eles não eram revisados semanalmente ou quinzenalmente em todas as áreas. Os participantes também relataram que os objetivos do CITi foram definidos para um ano, enquanto os resultados-chave foram quebrados em prazos trimestrais.

“Se a gente definiu um resultado-chave de 3 meses, com 1 mês e meio a gente dava uma olhada, uma cobrada e ficava por isso mesmo. Não era uma coisa recorrente. Não tinha uma revisão semanal. [...] A cada 3 meses a gente dava uma conversada sobre os resultados das áreas [...] O presidente, ao decorrer do período, alertou algumas áreas sobre os seus resultados-chave porque eles eram muito operacionais e não fazia sentido estarem na planilha de OKR.” E1

“Eu fazia revisão a cada 15 dias para acompanhar o que tinha sido feito e a cada 3 meses eu fazia realmente uma revisão de tudo o que foi feito no trimestre, tanto para mostrar para empresa quanto para a gente ter noção do que estávamos construindo. [...] O presidente recolhia a planilha de OKR com os diretores de cada área a cada 3 meses para fazer a análise dos dados, mas eu senti falta em alguns momentos de ele ter estudado e proposto melhorias. As vezes ele propunha coisas que não eram muito alcançáveis dentro do OKR e dentro do que estávamos tangenciando na empresa.” **E2**

“Faziam-se divisões das metas anuais, um escalonamento. Mas todas as metas principais, gerais, eram anuais. Cada área fazia um desdobramento trimestral [...] O geral, eu fazia mensalmente, mas eu fazia sozinho porque ninguém ligava. O das áreas, eu acompanhava semanalmente, mas acho que só eu fazia isso também [...] Como as planilhas eram abertas, eu ficava sempre olhando a movimentação delas. Em Marketing, eu cobrava ativamente o preenchimento, nas outras eu ficava só dando uma conferida [...] Eu fazia a análise dos dados mensalmente, mas fazia a exposição dos dados para a empresa toda bimestralmente ou trimestralmente, não lembro.” **E4**

Conforme já mencionado em algumas falas dos entrevistados, o CITi utilizou uma planilha para monitorar e acompanhar os OKRs. Um exemplo de tal planilha foi mostrado nas Figuras 7 e 8. Sobre o gerenciamento do framework com planilhas, alguns participantes afirmaram que a planilha de OKRs de cada área é compartilhada com todos da empresa, enquanto outros afirmaram que tal planilha é compartilhada apenas entre a diretoria e os membros de tal área. De modo geral, os participantes relataram:

“Tinha uma planilha com a conclusão dos OKRs. Ia de 0 a 100% para saber o que estava sendo concluído ou não de cada resultado-chave para poder cumprir o objetivo final. [...] Senti falta de um documento que explicasse as atividades que os analistas iriam fazer para medir um resultado-chave.” **E2**

“Para resultados chave o acompanhamento não é feito. Hoje é aí que a gente peca, não no objetivo, mas nos resultados-chave que apontam tendências. Por exemplo, a gente consegue acompanhar a meta de faturamento e a quantidade de projetos, mas não conseguimos acompanhar o número de visitas no site do CITi. [...] Eu não tenho o costume de olhar a planilha de Marketing e ficar vendo como eu posso ajudar a galera. Inclusive a gente já teve essa discussão de que isso deveria ser muito mais aberto e disseminado para as outras áreas saberem como se ajudarem, mas de 0 a 100, hoje é 20 o quanto a gente faz isso” **E1**

“Quando me tornei diretor, eu estava mais preocupado com a empresa como um todo e comecei a olhar a planilha de OKR de outras áreas. Mas como analista não. [...] A falta de acompanhamento da maioria das pessoas era porque elas realmente não estavam interessadas, mas quem acompanhava, que era normalmente os diretores e mais algumas pessoas, conseguiam acompanhar tranquilamente pela planilha, até mesmo porque ela foi bem organizada.” **E3**

“Eu acho que [a planilha] foi suficiente [para gerenciar o framework]. O problema é que as pessoas não atualizavam. Ao longo do ano teve uma melhoria [de layout] muito boa na planilha, e esperava-se que a galera fosse preencher melhor, porque a planilha tava mais bonita, mas não teve jeito. Eles [os membros do CITi] entendiam, gostavam, mas não faziam a parte deles.” **E4**

Em julho de 2017 aconteceu o Replanejamento Estratégico (RePE) do CITi. Neste episódio, foram revisados os resultados-chave do CITi e alguns objetivos foram adequados à nova realidade da empresa.

“No RePE não teve um momento dedicado a OKR. Foram revisados os resultados-chave gerais do CITi, mas não revisamos os resultados-chave de cada área. Isso foi feito de forma separada. Cada área fez a sua revisão em uma outra reunião e os dados dessa revisão foram apresentados à diretoria.” **E2**

“A gente percebeu que do jeito que tava, a gente não ia atingir o resultado que a gente estimou no início do ano e, no final do ano, realmente não atingimos. Mas a gente conseguiu conversar para definir muito mais questões internas do que planejamento de mercado. Não rolou uma grande discussão sobre como atingir as metas ou sobre o que fulano precisa fazer para melhorar o resultado.” **E1**

“Foi muito mais organizado [que o Planejamento Estratégico]. A gente conseguiu primeiro entender melhor os objetivos da gente e focar os resultados-chave nesses objetivos. A gente tinha objetivos mais enxutos, resultados-chave mais enxutos e atividades mais enxutas. [...] A gente fez uma pesquisa de clima, sobre qual modelo a gente queria seguir, e depois disso a gente conseguiu converter isso em objetivos estratégicos da empresa. E, baseado nos objetivos estratégicos da empresa, a gente conseguiu definir quais daqueles objetivos da empresa que a área de Projetos tinha que lidar, tinha que trabalhar. Aí a gente fez os objetivos da área de Projetos e baseado nisso a gente fez os resultados-chave e as atividades. [...] Cerca de 50% dos objetivos foram modificados.” **E3**

“[No RePE] o OKR ficou pior do que estava antes [...]. A galera deixou de usar [...] Era realmente muito fraco o conhecimento de gestão e da sua área mesmo. Infelizmente, no CITi, todo mundo opinava em tudo e isso prejudica o OKR [...] Naquela época, [...] a galera queria contemplar um monte de ponto nada a ver, ficava discutindo semântica... As metas não foram bem construídas [...] Aí a gente ignorou OKR e definiu o que queríamos fazer, fizemos e conseguimos [...] Por isso quando eu joguei fora os OKRs e disse a mesma coisa de um outro jeito, a galera entendeu e foi.” **E4**

#### 4.2.4. Problemas e desafios no uso do framework OKR

Ao serem questionados sobre as dificuldades no uso e gerenciamento do framework OKR, os entrevistados relataram diferentes pontos, resumidos no mapa mental da Figura 12.

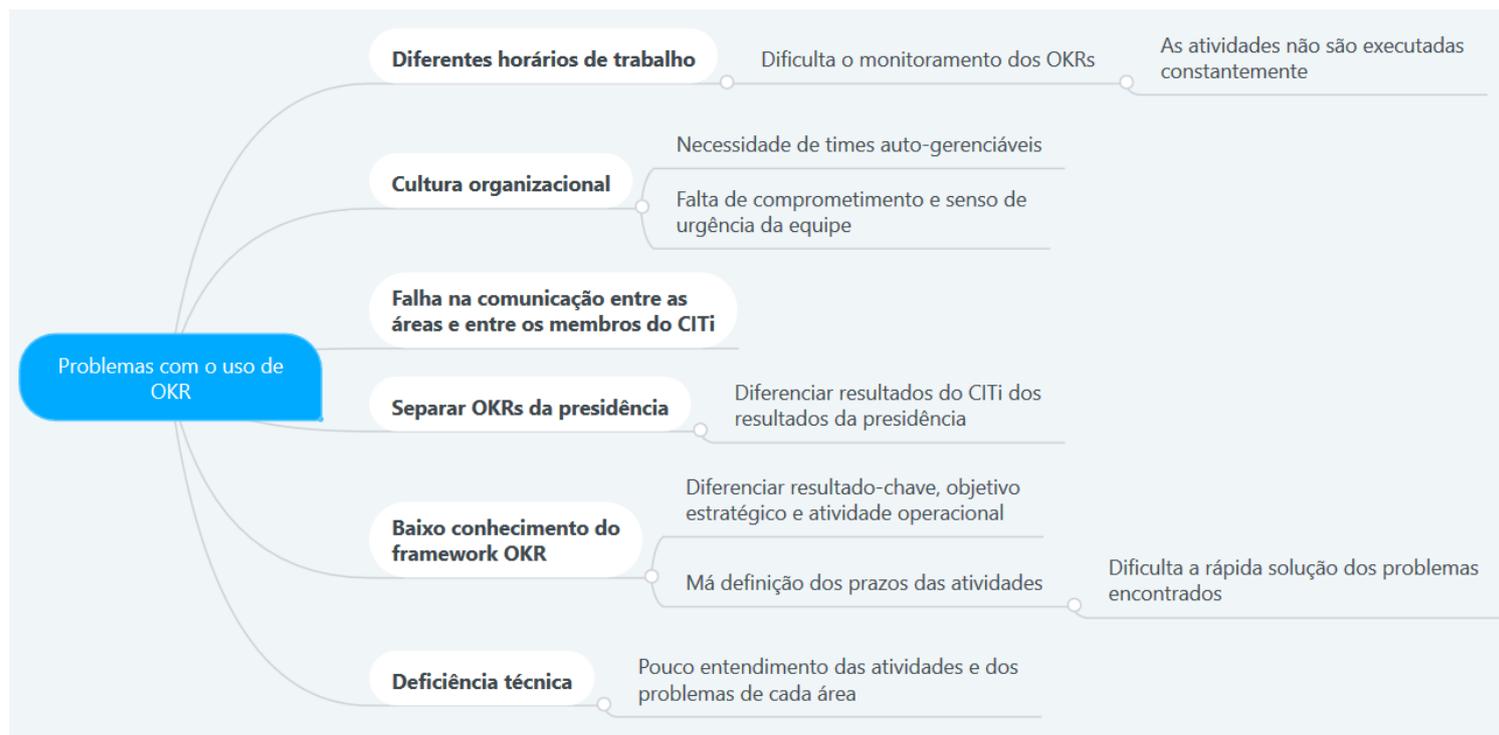


Figura 12 - Principais problemas e desafios no uso de OKR no CITi

- **Diferentes horários de trabalho**

“Tem muita coisa que eu não consigo monitorar simplesmente pelo fato de a gente não conseguir medir. Tem membro que trabalha segunda, quarta e sexta e nos outros dias ele tá fazendo alguma coisa da faculdade, então alguns resultados que a gente poderia ter constância a gente não mede constantemente porque a galera não consegue estar na execução constantemente.” **E1**

- **Falha na comunicação entre as áreas e entre os membros**

“As metas não eram compartilhadas como deveriam ser. Até hoje eu não sei como Operações tá em relação a OKR.” **E1**

“A comunicação das áreas aconteceu uma vez só, os resultados-chave estavam bem interligados, mas isso não era comum. Isso realmente não acontecia, era muito raro.” **E3**

“Eu não lembro de Administrativo/Financeiro buscar outras áreas para solicitar ajuda. Outros diretores buscavam nossa ajuda quando precisavam de recursos financeiros para executarem seus OKRs [...] No primeiro semestre [de 2017], os membros não contribuíram muito entre si. Mas no segundo semestre [de 2017], os membros eram bem colaborativos e se ajudavam bastante para construir os OKRs.” **E2**

“Tinham coisas que eram cruzadas e geralmente a galera se comunicava, mas daí a comunicação ser efetiva e conseguirem trabalhar bem juntos são outros 500. Isso não rolava, principalmente no primeiro semestre.” **E4**

- Baixo conhecimento do framework OKR

“O maior problema foi definir prazo para as atividades porque normalmente já é difícil definir prazo para as atividades do dia a dia. [...] Acho que o maior problema foi conhecimento [...] Algumas pessoas tinham um certo conhecimento e tentaram ajudar, mas a grande maioria tinha um conhecimento muito raso e acho que esse foi um dos maiores problemas para definir os OKRs [...] No primeiro semestre [de 2017], teve treinamento. No segundo semestre [de 2017], o presidente fez um treinamento, mas acredito que as pessoas não absorveram muito bem [...] Acho que por OKR ter uma ideia relativamente simples de entender, as pessoas acreditavam que tinham entendido o que tinha que ser feito, mas na verdade, tinha muito resultado-chave que na verdade eram atividades e não resultados-chave, tinham objetivos estratégicos que eram resultados-chave. É muito mais complexo, as pessoas não sabiam disso e acabaram se atrapalhando [...] Se tiver ajuda de alguém que saiba, não precisa ter muito conhecimento. Estudando um pouco, você consegue fazer. Mas para fazer sozinho eu acho complexo. Entender o que é um objetivo estratégico, o que é um resultado-chave e o que é uma atividade é mais complexo do que parece.” **E3**

“A diretoria tinha estudado um pouco mais e estava mais preparada, mais no Replanejamento Estratégico do que no Planejamento Estratégico. No Planejamento Estratégico, tinham pouquíssimas pessoas preparadas para trabalhar com OKR. Por mais que tivesse material para estudar, não era algo muito difundido na empresa, principalmente para quem tinha acabado de entrar na empresa para participar de um Planejamento Estratégico ficava um pouco complicado para contribuir sobre o que era realmente um objetivo, um resultado-chave.” **E2**

“Não diria que foi fácil e nem indiferente utilizar OKR. Eu diria que a gente não foi bem preparado para usar, definir e gerenciar da maneira correta [...] Acho que a gente ainda não tem expertise suficiente para fazer isso bem.” **E1**

- Cultura organizacional

“Acho que um dos principais problemas é que OKR precisa que os colaboradores sejam auto-gerenciáveis e que estejam prontos para trabalhar e executar. No primeiro semestre [de 2017], como eu não tinha uma equipe de pessoas autogerenciáveis e que se cobravam, eu tinha que me desdobrar muito para acompanhar o que eu tinha que fazer e o que eles deveriam fazer, o que eles estavam fazendo e como estavam fazendo, ajudar na execução das tarefas e às vezes até fazer uma tarefa por eles. Já no segundo semestre [de 2017], eu consegui ter um time melhor, eles colaboraram muito entre si e eu realmente só fazia coordenar o time. Juntos eles eram auto-gerenciáveis e só precisavam de uma supervisão, de um apoio. Não era necessário cobrá-los diariamente para fazerem os trabalhos.” **E2**

“Usar bem OKR envolve um comprometimento muito alto, então se a cultura do lugar não é de senso de urgência forte, se a galera não gosta de ficar fazendo os repasses que são necessários, aí dificultava. Tipo assim, o framework tava lá e era fácil de usar, mas a galera não estava habituada.” **E4**

- Prazo muito grande para cumprir objetivos e resultados-chave

“A gente tem uma meta lenta. Quando chega no final do mês ou na última semana, eu vejo meu resultado e sei se bati ou não, mas não tem nenhuma ação rápida que eu possa tomar para corrigir [...] “Se na primeira semana eu sei que o número de visitas no site ou o número de ligações na sala não atingiu o esperado, muito provavelmente a tendência é que eu não atinja o meu objetivo. Se eu descubro isso na primeira semana, eu consigo agir em cima e corrigir, mas a gente não faz isso. A gente só tem o objetivo mensal e só sabe se vai conseguir ou não quando tá perto do período.” **E1**

- Deficiência técnica na área

“A dificuldade que eu enxergava no pessoal era de entender como a área funciona e a partir disso conseguir definir os objetivos e as metas de forma clara. Por exemplo, é como se tu tivesse entrado em Marketing e fosse fazer um planejamento sem entender nada daquilo. Então com OKR ou sem, a galera iria errar de qualquer jeito [...] Era mais deficiência técnica da área mesmo que do OKR em si. [...] Nem todas as áreas conseguiram ter uma proposta de valor clara no uso do OKR. Não tava fazendo diferença ali ou a pessoa adaptava tanto para realidade da área que deixava de ser OKR.” **E4**

“O principal do OKR foi a construção dele. Precisamos ter um bom entendimento do CITi e dos problemas para fazer os OKRs. Tivemos que discutir, correr atrás e resolver os problemas. Mas eu acredito que o acompanhamento do OKR e as atividades definidas não ajudaram muito.” **E3**

- Dificuldade em separar OKRs da presidência e OKRs da empresa

“Uma dificuldade que eu tinha especificamente na presidência é que eu considerava que os resultados dela eram os resultados do CITi. Então era como se todos os OKRs fossem meus, eu tinha que dar um jeito para aquilo dar certo. Foi muito difícil definir um OKR para a presidência porque meu trabalho era meio intangível, então como eu ia medir que eu tava mandando bem? O que uma parceria iria agregar?” **E4**

#### 4.2.5. Resultados trazidos pelo framework OKR

Nessa questão, todos os entrevistados concordaram que o uso do framework OKR foi proveitoso e trouxe bons resultados para o CITi, mas que, devido aos problemas citados no tópico anterior, não foi possível utilizar o framework em sua total plenitude e, conseqüentemente, ele não trouxe todos os resultados desejados. Os participantes afirmaram que trata-se de um processo de melhoria contínua, que depende da experiência dos membros da empresa, da cultura organizacional e da capacidade técnica para definir OKR. Vale salientar que a adoção do framework OKR como sistema de gestão do desempenho não foi a única modificação no CITi ao longo do ano de 2017. Foram feitas melhorias de processos e uma reestruturação organizacional na empresa. Tais fatos tornaram difícil mensurar se os resultados trazidos são única e devidamente relativos à adoção do framework OKR.

“Não conseguimos atingir todos os objetivos, mas acho que não foi por causa do OKR e sim pela maturidade da empresa na época.” **E3**

“Acho que foi proveitoso. Consegui enxergar resultados na área que eu não tinha enxergado no ano anterior e eu vi que, principalmente no segundo semestre, onde os analistas eram mais autogerenciáveis, a gente conseguiu obter muito mais resultados [...] Analisando a empresa antes de usar OKR e depois de usar OKR, dá para perceber que o faturamento cresceu mais de 100% e 100% no número de projetos. Mas essa não foi a única mudança, então não tem como saber se esses resultados foram obtidos apenas devido a adoção de OKR.” **E2**

“Eu acho que [o resultado] foi positivo quando [o framework OKR] foi usado. No primeiro quarter, a galera usava. O OKR não tava bem construído, mas a galera usava. Então seria para, pelo menos, a galera saber o que tinha que ser feito, o que se esperava alcançar e saber que aquilo tem um prazo. Então quando foi utilizado, acredito que foi positivo sim, embora não tenha atingido seu pleno potencial [...] Acredito que deu para melhorar o resultado, ou, pelo menos, a postura do time.” **E4**

“Acho que a gente saiu do -1 pro 2, mas ainda tá nesse processo de evoluir.” **E1**

### 4.3. Lições aprendidas

Nesta seção são relatadas as lições aprendidas pelos entrevistados durante a adoção de OKR. Muitas delas estão relacionadas aos problemas e as dificuldades encontradas ao longo do ano de 2017.

- É necessário bom conhecimento do framework OKR para que ele seja bem definido e gerenciado

“Acho que um treinamento ajudaria muito o CITi. Tem que ser um treinamento muito bom, que faça com que as pessoas realmente entendam a importância do OKR e como ele funciona. Esse era um *gap* que a gente tinha e não sabia.” **E3**

“Os resultados-chave, na verdade o que a gente tinha lá como atividade, tinha que ser um resultado-chave, não uma atividade em si. Devia ser algo que aponte uma tendência, não o fato de fazer ou não uma atividade.” **E1**

- É necessário bom conhecimento técnico da área para definir bons OKRs

“Eu acho que OKR tem que ser construído por alguém que tenha conhecimento técnico. Se essa pessoa não souber, talvez ela cometa equívocos muito graves e talvez ela não saiba orientar o time depois. Então, se você for implementar OKR, se certifique que o você está construindo ali faz sentido porque quando você for desdobrar em atividades, você vai saber fazer e a galera não vai ficar desmotivada.” **E4**

- É necessário um monitoramento constante para evitar que os problemas fujam do controle dos gestores

“Em relação ao monitoramento constante, por exemplo, a gente colocava meta de [número de] projeto e faturamento por trimestre e hoje [em 2018] a gente coloca por mês. Ainda acho lento, mas é mais rápido, dá pra destrinchar mais no final dos três meses. Quanto mais a gente destrinchar, melhor.” **E1**

“O monitoramento tem que ser muito melhor, muito mais bem feito, e a cobrança também para que as atividades sejam feitas. A partir do momento que você define bons OKRs, a cobrança e o acompanhamento tem que ser maior.” **E3**

“Acho que o lapso de 3 meses é muito longo. Se tivesse um tempo de revisão menor, teríamos executado melhor e corrigido erros de forma mais fácil.” **E2**

- OKR pode não funcionar bem em todas as áreas

“[...] [A área de] Projetos tem que executar para entregar os projetos. A preocupação dessa galera não é em cima de OKR. Tanto que acho que tem desenvolvedor do CITi hoje que não vai conversar sobre OKR porque no contexto atual é uma coisa que a gente não debate, mas faz na área de Operações e Negócios para monitorar os resultados.” **E1**

- É necessário um time engajado e auto-gerenciável

“Se você não tem um time auto-gerenciável, você não consegue rodar OKR com ele porque OKR depende muito da vontade de cada um bater suas metas individuais para ver o crescimento geral. Se a pessoa for acomodada ou se ela não estiver inquieta para atingir aquelas metas, não vai funcionar. Tem que ter uma mentalidade de time muito boa para conseguir trabalhar com OKR. Se você tiver uma única pessoa que não tenha essa mentalidade, você não vai conseguir bater todos os OKRs porque essa pessoa vai atrapalhar o andamento do time.” **E2**

“Como gestor do CITi, aprendi que qualquer organização consegue usar OKR. Mas o principal ponto é você deixar claro para as pessoas o que espera delas. Às vezes, o OKR, por alguma razão, durante a implantação dele, não fica claro para galera. Eles não se sentem parte, mesmo tendo participado [da construção dos OKRs] [...] O OKR ajuda o gestor, ajuda o time, mas só se a galera conseguir entender ele. Pode parecer uma coisa muito besta de entender, mas nem todo mundo entende. O gestor pode achar que aquilo tá ótimo, tá fácil, tá tranquilo, mas a galera não vai entender igual. Então se você tiver OKR mas não tiver um nível de comunicação bom com sua equipe, para ver se eles realmente sabem o que é aquilo, o framework falha [...] Aprendi que quando você consegue construir bem OKRs, eles ficam enxutos, eles ficam claros, a galera realmente se sente realmente parte daquilo, então não é tipo ‘eu fiz, ficou massa, vamos’, mas sim todo mundo contribuir intelectualmente para aquilo, os resultados saltam muito.” **E4**

- Uma mudança na cultura organizacional pode ser necessária

“Aprendi que quando você quer colocar qualquer coisa nova que demande compromisso, você precisa [...] preparar o terreno para essa mudança de cultura, mudança de hábito, porque senão as pessoas não vão conseguir fazer direito e isso pode gerar muita frustração.” **E4**

#### 4.4. Boas práticas para melhorar a adoção de OKR no CITi

Com base no que foi relatado nas entrevistas e estudado na revisão da literatura, foi percebido que o CITi fez uso de algumas das boas práticas de OKR recomendadas pela literatura e relatadas na seção 2.2.4. Conforme recomendado por (Wodtke, 2016) e mostrado na Figura 11, o CITi definiu seus OKRs em cascata: inicialmente foram definidos os OKRs do CITi, com base na estratégia determinada; em seguida foram determinados os resultados-chave competentes a cada área, e só então foram definidas as atividades operacionais de cada funcionário.

Também foi possível notar que, conforme sugere (Lamorte, 2015), os OKRs foram definidos utilizando um mix das metodologias bottom-up e top-down. No caso do CITi, uma Empresa Júnior que conta com uma alta taxa de evasão e de entrada de novos membros, o uso do mix das metodologias pode ter sido uma das causas da falha do framework. Funcionários recém-chegados na empresa - que tinham pouco ou nenhum conhecimento do framework OKR, bem como da sua área de atuação no CITi - podem ter influenciado negativamente na definição dos resultados-chave e das atividades operacionais de sua área.

Também devido a falta de conhecimento técnico da área e do framework OKR, seria ideal a realização de treinamentos sobre o framework, bem como a presença de coaches, tanto aqueles especializados na definição de OKRs como especialistas em cada departamento do CITi. Com tais atitudes, é possível deixar claro o que cada funcionário deve fazer e deixá-los motivados, conforme sugerido por (Lamorte, 2015), além de possibilitar a boa construção dos OKRs utilizando um mix das metodologias top-down e bottom-up.

No que tange ao número de objetivos e resultados-chave definidos, de acordo com a Figura 10, o CITi respeitou a limitação de 1 a 3 resultados-chave por objetivo recomendada por (Lamorte, 2015), mas não respeitou o número máximo de objetivos recomendados pelo mesmo autor. Foram estabelecidos 7 objetivos pelo CITi, enquanto o máximo recomendado por (Lamorte, 2015) são 5 objetivos. Aqui é possível notar a falta de

conhecimento do framework OKR para definir objetivos que sejam estratégicos para a empresa. Ainda de acordo com a Figura 10, é possível perceber que muitos objetivos são, na verdade, atividades operacionais. Para o CITi, o ideal é um número reduzido de objetivos para que se tenha total foco na estratégia outrora definida.

Em relação ao prazo dos OKRs, o CITi não seguiu o recomendado por (BetterWorks, 2015): definir OKRs para 1, 3 ou 6 meses. Os objetivos estratégicos e os resultados-chave foram definidos para o prazo de um ano. Apesar disso, tais resultados-chave foram fragmentados trimestralmente, estabelecendo metas a serem alcançadas a cada quarter (3 meses) para que, ao final do ano de 2017, os objetivos estratégicos fossem atingidos. Conforme relatado por alguns dos entrevistados, o prazo de 3 meses ainda era longo e tornava-se inviável solucionar os problemas surgidos antes de se tornarem demasiadamente complexos. Foi possível notar que tal problema está diretamente relacionado ao monitoramento dos OKRs.

No tocante a revisão e monitoramento dos OKRs, o CITi falhou por não acompanhá-los semanalmente. Apesar de todos os OKRs do CITi ficarem em uma planilha de fácil acesso e visualização para todos os membros da empresa, conforme instruem (Lamorte e Niven, 2016; Lamorte, 2015; Wodtke, 2016), o ciclo de revisão recomendado por (Lamorte e Niven, 2016) não foi aplicado corretamente. No CITi, dado que os resultados-chave foram fracionados para cada quarter, o ideal seria seguir o ciclo de revisão de (Lamorte e Niven, 2016).

Visto que cada área do CITi faz sua reunião semanalmente, é recomendado que, nesta reunião, o time faça um check-in do progresso OKRs. Nesta reunião devem ser tratadas: 1) as prioridades da semana e o que deve ser feito para chegar mais perto de alcançar os OKRs; 2) o status dos OKRs e as dificuldades que colocam em risco os OKRs; 3) a motivação da equipe e seu engajamento da busca de objetivos estratégicos; 4) as métricas de saúde, que indicam o sucesso da execução da estratégia, bem como as atividades recentes e questões críticas relacionadas a execução dos OKRs.

(Wodtke, 2016) recomenda que seja feita uma reunião descontraída para apresentar os resultados obtidos na semana e renovar os votos de

comprometimento da equipe para a nova semana que se aproxima. No CITi, a recomendação de (Wodtke, 2016) não se aplica concomitantemente com a de (Lamorte e Niven, 2016) pois assim seriam necessárias duas reuniões semanais e, devido aos diferentes horários de trabalho dos membros da empresa, isso se torna inviável. O ideal seria fazer uma adaptação da reunião descrita no parágrafo acima e acrescentar os pontos citados por (Wodtke, 2016). Sendo assim, em tal reunião, será possível motivar e despertar o senso de urgência na equipe.

Na revisão que deve ocorrer na metade do quarter, os tópicos a serem tratados devem ser bastante semelhantes aos da reunião semanal. Porém aqui será possível observar o ritmo de mudança da organização e alterar, possivelmente, o planejado para as próximas semanas. Nesta reunião, é possível concluir que a empresa poderá não atingir alguns objetivos, que deverão ser abandonados, ou que alguns objetivos precisam ser adaptados para a nova realidade de mercado.

Por fim, na revisão a ser feita ao final de cada quarter, cada área deverá determinar sua pontuação final, isto é, a porcentagem dos KR's alcançada e uma justificativa para tal. Essa revisão deverá ser feita em conjunto entre todos os membros da empresa, o que garante o alinhamento da equipe e melhora a comunicação entre as áreas e os membros da empresa. Além da pontuação de cada área, utilizada como ponto de partida, deve ser feito um debate sobre o ocorrido no trimestre. Tal reunião deve ser simples e direta caso os passos anteriores do ciclo de monitoramento e revisão dos OKR's tenham sido bem executados.

Por fim, para motivar ainda mais o time e fazer com que cada membro saiba seu propósito na empresa e como ele pode contribuir para os objetivos estratégicos, dinâmicas motivacionais podem ser realizadas após as reuniões que ocorrem na metade do quarter.

Tais boas práticas, bem como sua relação com os problemas relatados pelos entrevistados são resumidas na Figura 13. Os tópicos que apresentam uma bandeira verde estão relacionados às boas práticas de OKR já utilizadas pelo CITi e que deverão ser mantidas. Já os tópicos em vermelho estão diretamente relacionados aos problemas enfrentados pelo CITi com a adoção de OKR.



Figura 13 - Boas práticas propostas ao CITI e suas relações com os problemas enfrentados

## 5. CONCLUSÃO

### 5.1. Considerações finais

A revisão da literatura evidenciou que muitas empresas falham ao adotar um sistema de gestão do desempenho organizacional. As causas de falha geralmente estão associadas a dificuldade de definir métricas de desempenho que estejam diretamente alinhadas à estratégia empresarial e que reflitam o real estado da organização.

No tocante ao framework OKR e a sua adoção como sistema de gestão do desempenho pelo CITi, foi possível notar que muitas das boas práticas recomendadas na seção 2.2.4 não foram utilizadas. A não adoção dessas boas práticas fez com que o CITi não atingisse os objetivos estratégicos definidos no planejamento estratégico para o ano de 2017. Problemas relacionados ao pouco conhecimento do framework, ao baixo conhecimento técnico da área e à falta de comunicação entre os membros da empresa foram extensivamente relatados pelos participantes do estudo de caso.

Objetivos não estratégicos e que se assemelham a atividades operacionais, mau monitoramento dos resultados do framework e a falta de uma cultura organizacional que permitisse que os membros da empresa permanecessem engajados e tivessem senso de urgência são mais exemplos de problemas enfrentados pelo CITi ao longo de 2017.

Em sua experiência, após enfrentar e tentar contornar os problemas encontrados ao longo do ano, os participantes relataram ter aprendido bastante sobre o framework. De tal aprendizado, é possível citar a necessidade de: 1) grande conhecimento da empresa e dos seus problemas para definir bons OKRs; 2) bom conhecimento do framework OKR: apesar de parecer ser de fácil entendimento, é difícil diferenciar objetivos, resultados-chave e atividades operacionais; 3) monitoramento constante dos OKRs; 4) uma mudança na cultura organizacional para que se tenha um time engajado, auto-gerenciável e que tenha grande senso de urgência.

Foram propostas boas práticas adaptadas a realidade do CITi na tentativa de tornar a adoção do framework OKR e, conseqüentemente, a

gestão do desempenho do CITi mais eficientes. Tais boas práticas consistem em: 1) definir poucos objetivos estratégicos; 2) realizar treinamento sobre o framework OKR; 3) ter a presença de coaches técnicos da área e coaches do framework OKR no momento da definição dos OKRs; 4) realizar revisões semanais, no meio de cada quarter e ao final do quarter; 5) realizar dinâmicas que possam motivacionar e engajar o time na busca por resultados.

Como trabalho futuro, seria interessante colocar em prática as ações sugeridas no Capítulo 4 - e reforçadas nesta Conclusão - e criar instrumentos para que se possa mensurar o real impacto delas na gestão do CITi. Dessa forma, outras empresas, juniores ou não, que tenham enfrentado problemas semelhantes aos enfrentados pelo CITi poderão aplicar as ações propostas neste trabalho.

## 5.2. Ameaças à validade

Esta seção discute as ameaças à validade devido às limitações da pesquisa. É possível elencar dois tipos de ameaças:

- Validade de constructo: caso os construtos discutidos nas perguntas da entrevista semi-estruturada não tiverem sido interpretados da mesma forma pelo pesquisador e pelo entrevistado, há uma ameaça à validade deste trabalho;
- Validade interna: ao investigar os resultados trazidos pelo framework OKR ao CITi, há um risco de que tal fator investigado tenha sido influenciado por um terceiro fator. Nesse caso, por exemplo, os resultados trazidos podem estar relacionados não ao framework OKR, mas sim às mudanças organizacionais que o CITi sofreu ao longo do ano de 2017, conforme relatado no tópico 4.1.5;
- Validade externa: tal validade é posta em risco pois não é possível generalizar os achados, bem como afirmar até que ponto as descobertas e propostas aqui feitas são de interesse para outras organizações. Por se tratar de um estudo de caso,

possivelmente uma generalização analítica é possível, onde os resultados encontrados e as boas práticas propostas poderão ser relevantes para empresas que tenham características em comum com o CITi.

## 6. REFERÊNCIAS

BetterWorks. **Getting started with objectives & key results (OKRs): best practices for implementing OKRs in your business.** California, 2015.

Bititci, U., Carrie, A. S., McDevitt, L. **Integrated performance measurement systems: a development guide.** *Int. J. Oper. Prod. Manage.*, 17(5): 522-534, 1997.

Bititci, U., Garengo P., Dörfler, V., Mendibil, K. **Performance measurement: questions for tomorrow.** SIOM Research Paper Series. 2009.

Bourne, M., Neely, A., Mills, J., Platts, K. **Implementing performance measurement systems: a literature review.** *Int. J. Bus. Perform. Manage.*, 5(1): 1-24, 2003.

Bourne, M. C. S., Mills, J. F., Bicheno, J., Hamblin, D. J., Wilcox, M., Neely, A. D. e Platts, K. W. **Performance measurement system design: testing a process approach in manufacturing companies.** *International Journal of Business Performance Measurement*, Vol. 1, No. 2, pp.154–170, 1999.

BPM Standards Group. **Business Performance Management: Industry Framework Document.** 2004.

Bungay, S., Goold, M. **Creating a strategic control system,** *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 3, pp.32–39, 1991.

Dixon, J. R., Nanni, A. J., Vollmann, T.E. **The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-class Competition.** Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin, 1990.

Drucker, P. **The Practice of Management.** New York: HarperBusiness re-issue edition, 2010.

Eccles, R. G. **The performance measurement manifesto.** *Harv. Bus. Rev.*, 69(1): 131-137, 1991.

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., Silvestro, R., Voss, C. **Performance Measurement in Service Businesses.** London: The Chartered Institute of Management Accountants, 1991.

Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., Neely, A. **Towards a definition of a business performance measurement system.** *Int. J. Oper. Prod. Manage.*, 27(8): 784-801, 2007.

Gates, S. **Aligning Strategic Performance Measures and Results.** New York: The Conference Board, 1999.

Globerson, S., **Issues in developing a performance criteria system for an organisation**, International Journal of Production Research, Vol. 23 No. 4, pp. 639-46, 1985.

Gomes, C. F., Yasin, M. M., Lisboa, J. V. **A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research**. J. Manuf. Tech. Manage., 15(6): 511-530, 2004.

Grove, A. S. **High Output Management**. NewYork: Random House, 1983.

Hayes, R. H., Abernathy, W. J. **Managing our way to economic decline**. Harv. Bus. Rev., 62: 95-101, 1980.

Hudson, M., Smart, P.A. e Bourne, M.C.S. **Theory and practice in SME performance measurement systems**. International Journal of Operations and Production Management, Vol. 21, No. 8, pp.1096–1115, 2001.

Johnson, H. T. **Toward a new understanding of nineteenth-century cost accounting**. Account. Rev., 56(3): 510-518, 1981.

Johnson, H.T., Kaplan, R. S. **Relevance Lost: the Rise and Fall of Management Accounting**, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1987.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. Harv. Bus. Rev., 74(1): 75-85, 1996.

Kaplan, R. S. **Yesterday's accounting undermines production**. Harv. Bus. Rev., 62(4): 95-101, 1984.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. **The Balanced Scorecard–Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA, 1996.

Keegan, D. P., Eiler, R.G., Jones, C. R. **Are your performance measures obsolete?**, Management Accounting, June, pp.45–50, 1989.

Klein, H. K., Myers, M. D. **A set of principles for conducting and evaluating interpretative field studies in information systems**. MIS Q 23(1):67–88, 1999.

Kurien, G. P., Qureshi, M. N. **Study of performance measurement practices in supply chain management**. Int. J. Bus. Manage. Soc. Sci. 2(4): 19-34, 2011.

Lamorte, B. **Objectives and Key Results: tips from an OKRs coach**. 2015.

Lethbridge, T. C., Sim, S. E., Singer, J. **Studying software engineers: data collection techniques for software field studies.** *Empir Softw Eng* 10(3):311–341, 2005.

Lewy, Du Mee. **The ten commandments of balanced scorecard implementation,** *Management Control and Accounting*, April, 1998.

Lynch, R., Cross, K. **Measure Up! Yardstick for Continuous Improvement.** Oxford: Blackwell, 1991.

Maasik, A. **Step by step guide to OKRs: goal setting templates and examples.** Weekdone.

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

Maskell, B. **Performance measures of world class manufacturing,** *Management Accounting*, pp. 32-3, 1989.

McCunn, P. **The balanced scorecard: the eleventh commandment,** *Management Accounting*, December, pp.34-36, 1998.

McNair, C. J., Mosconi, W. **Measuring performance in an advanced manufacturing environment.** *Manage. Account.*, 69(1): 28-31, 1987.

Mendes, L. **Movimento Empresa Júnior: Vivência Empresarial Real De Universitários.** Disponível em: <<https://www.retecjr.com/single-post/2016/09/03/MOVIMENTO-EMPRESA-J%C3%9ANIOR-VIV%C3%8ANCIA-EMPRESARIAL-REAL-DE-UNIVERSIT%C3%81RIOS>>. Acesso em: 21 de junho de 2018.

Milanović Glavan, Lj. **Understanding Process Performance Measurement Systems.** *Business Systems Research*. Vol.2, No.2, 1-56, 2011.

Neely, A. **The performance measurement revolution: why now and what next?** *Int. J. Oper. Prod. Manage.*, 19(2): 205-228, 1999.

Neely, A., Adams, C., Kennerley, M. **Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships.** London: Financial Times/ Prentice Hall, 2002.

Neely A., Gregory M., Platts K. **Performance measurement system design.** *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 25 No. 12., pp. 1228-1263, 2005.

Neely, A. D., Mills, J. F., Gregory, M. J., Platts, K. W. **Performance measurement system design—a literature review and research agenda,** *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 15, No. 4, pp.80–116, 1995.

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

Olve, N., Roy, J., Wetter, M. **Performance Drivers: a Practical Guide to Using the Balanced Scorecard**, John Wiley and Sons, UK, 1999.

Otley, D. T. **Performance management: a framework for management control systems research**. *Manage. Acc. Res.* 10(4): 363-382, 1999.

Reis, G., **Clusterização: conheça os desafios para a sua EJ em 2016 e alavanque resultados**. Disponível em: <<https://marevermelha.org/2016/04/01/clusterizacao-conheca-os-desafios-para-a-sua-ej-em-2016-e-alavanque-resultados/>>. Acesso em: 21 de junho de 2018.

Robson, C. **Real World Research**. 2nd edition. Oxford: John Wiley & Sons, 2002.

Runeson, P., Höst, M. **Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering**. *Empirical Software Engineering*, 14(2), 131-164, 2009.

Schneiderman, A. **Why balanced scorecards fail**, *Journal of Strategic Performance Measurement*, Special edition, pp.6–11, 1999.

Seaman, C. **Qualitative methods in empirical studies of software engineering**. *IEEE Trans Softw Eng* 25(4):557–572, 1999.

Sebrae - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2016.

Sedecon Consulting. **Strategic Performance Measurement**, Sedecon Consulting, Revontulentie 6, FIN-02100 Espoo, Finland, 1999.

Sinclair, D., Zairi, M. **Effective process management through performance measurement: Part III - An integrated model of total quality-based performance measurement**. *Bus. Process Manage. J.*, 1(3): 50-65, 1995.

Slack, N. **Flexibility as a manufacturing objective**. *Int. J. Oper. Prod. Manage.*, 3(3): 4-13, 1983.

Stake, R.E. **The art of case study research**. California: Sage, 1995.

Sull, D., Homkes, R., Sull, C., **Why Strategy Execution Unravels—And What to Do about It**. *Harvard Business Review*: 58–66, 2005.

Taylor, F. W. **The Principles of Scientific Management**. New York: Harper Brothers, 1911.

ViaJr. **Clusters: Entenda O Que São.** Disponível em: <<https://www.viajrftm.com/single-post/2018/02/27/clusters>>. Acesso em: 21 de junho de 2018.

Williams, D. **Before Performance Measurement.** Adm. Theory Prax., 24(3): 457-486, 2002.

Wisner, J. D., Fawcett, S. E., **Link firm strategy to operating decisions through performance measurement,** Production and Inventory Management Journal, Third Quarter, pp. 5-11, 1991.

Wodtke, C. **Introduction to OKRs.** 1st edition. California: O'Reilly Media, 2016.

Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS**

1. Boas vindas
  - Explicação breve sobre o estudo de caso e motivação da pesquisa;
  - Pedido de colaboração e autorização para gravar a entrevista.
2. Contextualização
  - Qual é a sua área no CITi?
  - A área é composta por quantas pessoas?
3. Análise do problema e exploração do ponto de vista do entrevistado
  - No planejamento estratégico da empresa, foi sugerida alguma outra metodologia/framework diferente do framework OKR para fazer a gestão do desempenho organizacional?

- Como os OKRs foram definidos?
- Os OKRs estavam diretamente ligados às atividades do dia a dia dos membros da sua área?
- Com que frequência e como os OKRs foram revisados e monitorados?
- Como era feita a comunicação na sua área?
- Os membros costumavam se ajudar na realização das suas atribuições?
- Vocês utilizaram alguma ferramenta de monitoramento de OKR?
- Quais foram os principais problemas e desafios que você enfrentou durante o uso do framework OKR?
- Como você avalia a facilidade de adoção do framework OKR?
- Você considera que todos os membros da equipe tinham conhecimento suficiente para utilizar o framework e que ele foi implantado de forma correta?
- Como você avalia o resultado que o framework OKR trouxe para sua área?
- Você viu alguma melhora ou piora nos resultados da sua área e nos resultados gerais?
- Quais lições aprendidas você gostaria de compartilhar sobre o uso de OKR no CITi?

### 3. Encerramento

- Agradecimento por participar da pesquisa.

Duração aproximada: 40 minutos.