



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas
Departamento de Administração

Eduardo Teixeira Alves

**Aplicação da metodologia OKR - Objective Key
Results como ferramenta estratégica: um estudo
de caso em uma multinacional do mercado de
Fintechs**

Brasília – DF 2023

Eduardo Teixeira Alves

**Aplicação da metodologia OKR - Objective Key Results como
ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma multinacional
do mercado de Fintechs**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Bacharel,
Josely Guedes Pimentel Santos

Brasília – DF 2023

Eduardo Teixeira Alves

**Aplicação da metodologia OKR - Objective Key Results como
ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma multinacional
do mercado de Fintechs**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a)
aluno (a)

Eduardo Teixeira Alves

Josely Guedes Pimentel Santos
Professora-Orientadora

Dra. Natasha Fogaça
Professora-Examinadora

Ma. Olinda Maria Gomes Lesses
Professora-Examinadora

Brasília, 18 de julho de 2023

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e irmãos, pelo suporte e incentivo durante toda a minha vida, sem medir esforços ou recursos para me auxiliar em qualquer coisa em que precisei deles.

A minha namorada Alessandra, por todo o amor, carinho, companheirismo e suporte nos momentos bons e ruins.

A meus amigos, vocês sabem que são, pois nunca deixei de ter consideração por vocês, por toda a paciência, compreensão e apoio mesmo eu não estando tão presente em alguns momentos

RESUMO

Este estudo visa apresentar os impactos da utilização do *Objective Key Results* no contexto empresarial e as diferenças entre a aplicação prática e o que é apresentado na teoria. Para isso, foi realizada uma revisão teórica sobre conceitos de estratégia, planejamento estratégico, gestão do desempenho, ferramentas estratégicas e alguns exemplos destas, aprofundando-se no OKR. A metodologia utilizada para a confecção da pesquisa foi a pesquisa exploratória, através do estudo de caso e entrevistas semi-estruturadas. Os roteiros foram estabelecidos observando-se os pontos-chave da teoria observados ao longo da revisão bibliográfica, buscando confirmar ou refutar as hipóteses levantadas na teoria. A pesquisa qualitativa foi realizada com 2 profissionais de uma empresa multinacional com alto grau de maturidade e anos de experiência na utilização do OKR, ambos atuando em cargos de nível tático, a fim de trazer à tona suas percepções sobre a ferramenta e aspectos chave na sua utilização. A análise dos dados coletados foi realizada após as transcrições destas entrevistas, conduzidas por meio online. Com base na coleta e estudos sobre o OKR, foi possível compreender melhor os principais fatores da ferramenta e como maximizar o seu uso no contexto organizacional, destacando assim pontos importantes das duas óticas e esclarecendo o objetivo geral da pesquisa.

Palavras-chave: *Objective Key Results*, desempenho, aplicação prática, estratégia, ferramenta estratégica.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de planejamento estratégico	5
Figura 2 – Definições de Estratégia	6
Figura 3 – Processo de gestão estratégica	7
Figura 4 – Gerenciamento Contínuo do Desempenho	11
Figura 5 – Modelo BSC	14
Figura 6 – Ciclo de processos de gestão de acordo com o BSC	16
Figura 7 – Quadro comparativo das ferramentas OKR, KPI e BSC	17

SUMÁRIO

Aplicação da metodologia OKR - Objective Key Results como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma multinacional do mercado de Fintechs	2
Aplicação da metodologia OKR - Objective Key Results como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma multinacional do mercado de Fintechs	3
Eduardo Teixeira Alves	3
RESUMO	5
LISTA DE FIGURAS	6
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Formulação do problema	1
1.3 Objetivo Geral	2
1.4 Objetivos Específicos	2
1.5 Justificativa	2
2 REVISÃO TEÓRICA	4
2.1 Estratégia e Planejamento Estratégico	4
2.2 Gestão do Desempenho e Ferramentas Estratégicas	7
2.3 Objective Key-Results	9
2.4 KPI	12
2.5 BSC	13
2.6 Comparação das diferentes perspectivas das ferramentas	16
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	19
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	19
3.2 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo	20
3.3 População e amostra ou Participantes da pesquisa	20
3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	21
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	23
4 RESULTADO E DISCUSSÃO	24
4.1 A empresa e sua relação com o OKR	25
4.2 Como a empresa estabelece seus objetivos e resultados-chave	27
4.3 O acompanhamento e a gestão do OKR	31
4.4 Como utilizar melhor o OKR	35
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	40
6 REFERÊNCIAS	42
APÊNDICES	46
Apêndice A – Termo de Consentimento para entrevista	46
Apêndice B – Entrevista 1	46
Apêndice C – Entrevista 2	65

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Ao longo dos estudos na área administrativa e na vivência profissional cotidiana, podem ser observadas diversas ferramentas que buscam maximizar o desempenho das organizações e seus colaboradores. Ademais, com a necessidade cada vez maior de nos adaptarmos ao mercado e o rápido avanço das tecnologias que permeiam o dia a dia empresarial, ferramentas que focam em agilidade, ciclos rápidos e aumento do desempenho tem se popularizado cada vez mais. Essa popularização da relação entre estratégia da empresa e sua performance é ainda mais notória a partir de 1970 (JASPER; CROSSAN, 2012).

Além disso, ao longo da atuação prática na profissão de administrador como consultor empresarial, o autor desta monografia observou, através das empresas com que teve a oportunidade de trabalhar, que os gestores tinham a tendência de, quando perguntados, optarem por uma consultoria em gestão organizacional com base no *Objective Key Results*, ou OKR na forma abreviada, por conta das características que a tornavam vantajosa em seus segmentos e atuação.

Assim, surge a curiosidade de entender mais sobre os OKRs, com base tanto na literatura acadêmica quanto na aplicação prática e aprofundar os conhecimentos e diferenças nas duas formas de pensar. É interessante observar essas diferenças para que possamos utilizar a ferramenta ao máximo e é ainda mais interessante observar isso na ferramenta estudada tendo em vista seu alto caráter adaptativo. Isso ocorre porque o OKR pode ser utilizado por todos os níveis organizacionais, ou até mesmo como uma forma de pensar individualmente para priorizar o que realmente importa (DOERR, 2019).

Dessa forma, o presente estudo busca trazer uma literatura acadêmica, com uma revisão sobre os conceitos de estratégia, seu planejamento, a gestão por desempenho e o que são ferramentas estratégicas, trazendo exemplos com uma recapitulação do OKR e algumas outras ferramentas similares e um estudo prático sobre como o OKR é realmente utilizado.

1.2 Formulação do problema

Dessa forma, surge um problema: A metodologia OKR agrega vantagens quando aplicada como ferramenta estratégica em uma organização de grande porte?

1.3 Objetivo Geral

Dado o problema e a popularização das metodologias ágeis em diversos segmentos de mercado, a presente monografia busca:

- Analisar os desdobramentos da utilização do modelo de gestão focado em desempenho, o *Objective Key Results*, a fim de explorar sua aplicação e adaptações adotadas na prática do dia a dia empresarial.

1.4 Objetivos Específicos

Tendo em vista a necessidade de se aprofundar no tema os *Objective Key Results*, o presente estudo adota então dois objetivos específicos:

- Analisar a aplicabilidade prática dos OKRs, realçando as diferenças para a teoria proposta por Doerr, identificando contextos em que é utilizada e as flexibilidades e adaptações da ferramenta na aplicação.
- Oferecer recomendações categorizadas para o melhor alinhamento das necessidades dos colaboradores e do atingimento dos objetivos estratégicos da empresa a partir dos OKRs.

1.5 Justificativa

Assim, com uma gama tão grande de ferramentas, cabe a nós administradores nos questionarmos: *a ferramenta que eu aplico no exercício da minha profissão realmente faz sentido para a realidade da minha empresa?*

A teoria e prática podem ser vistas como uma visão dicotômica, em que ambas são dissociáveis, em que ao teórico compete a parte do pensamento e da elaboração e ao prático a ação, o fazer, mantendo-se então separadas. Por outro lado, a teoria e a prática também podem ser vistas como uma unidade, em que ambas atuam em uma relação recíproca de interdependência e autonomia, sendo indissociáveis, mas possuindo cada uma suas características próprias. Assim, a prática torna-se então não apenas uma aplicação da teoria ou uma atividade dada, mas depende do conhecimento da teoria para que se faça valer na realidade (CANDAU; LELIS, 2001).

Com essa abordagem de unidade entre teoria e prática, estudando ao mesmo tempo o real e o teórico, conseguimos maximizar o aprendizado e a forma de ver um conteúdo, abrindo espaço para novas investigações daquilo que já aparenta estar consolidado. A curiosidade e a busca por conhecimento devem ser algo rotineiro, então o presente estudo busca cutucar essa vontade de querer saber mais, que os gestores conheçam mais formas de gerenciamento e que os estudiosos e

professores entendam que nem sempre aquilo que lemos se torna uma realidade. Cabe a nós investigar cada vez mais sobre um conteúdo para de fato dominá-lo, e isso não poderia ser diferente nas ferramentas estratégicas que as empresas adotam.

Este estudo permite então que os leitores consigam entender por meio de uma abordagem científica, baseada em uma literatura acadêmica de fontes confiáveis e com renome, e de um estudo de caso bem estruturado, realizado em uma empresa com alto grau de maturidade e com anos de prática na utilização dos *Objective Key Results*, compreender melhor a aplicação dessa ferramenta. Isso traz insumos poderosos para gestores e administradores interessados em utilizar a ferramenta, pois assim conseguem ver na prática como as coisas funcionam, sendo seus pontos positivos ou negativos. Além disso, fornece insights valiosos no processo de tomada de decisões em empresas, já que apresenta mais uma ferramenta de uma forma ao mesmo tempo didática e prática, valorizando o entendimento fácil dos leitores sobre o OKR.

Além do mais, o presente trabalho auxilia a traduzir os conteúdos aprendidos nas salas de aula para a realidade, tornando palpável o conteúdo que absorvemos durante os ensinamentos. Outrossim, permite à academia observar os contrastes entre o conteúdo teórico e o que de fato está sendo utilizado no cenário atual do mercado.

Isto posto, é notório que muitas vezes os alunos possuem dificuldade em recuperar e relacionar os conhecimentos quando é necessário interpretar a realidade de forma científica (REZENDE, 2002). Dessa forma, aprendemos um conteúdo de forma rasa, sem saber explicar de forma concisa o que sabemos ou por quê fazemos, deixando de lado as nuances que fogem do ambiente controlado de uma sala de aula. Isso prejudica o aprendizado e torna o saber limitado, e por isso é tão importante compreender o que acontece fora dela, ainda mais em um cenário caótico que vive se reinventando como é o mercado empresarial. Dessa forma, o estudo também busca mostrar que há diversas formas de se entender o OKR e que nem sempre ele está tão próximo à teoria como esperávamos.

2 REVISÃO TEÓRICA

Essa monografia, como mencionado anteriormente, pretende aprofundar nas utilizações e impactos do OKR como modelo de gestão, além de trazer um comparativo com outros métodos de avaliação por desempenho, o *Balance Scorecard* e os *Key Performance Indicators*.

De tanto, na revisão teórica, serão apresentados conceitos e teorias que permitam compreender como esses métodos funcionam, iniciando pela ferramenta que inspirou a criação deste trabalho, o Objective Key-Results, e trazendo conceitos explicativos sobre as demais metodologias mencionadas que serão abordados na análise comparativa mais à frente.

2.1 Estratégia e Planejamento Estratégico

A prática de gestão está inserida na humanidade desde os primórdios, desde o armazenamento de recursos de uma civilização até a organização de uma programação de final de semana. Assim, no ambiente corporativo não poderia ser diferente.

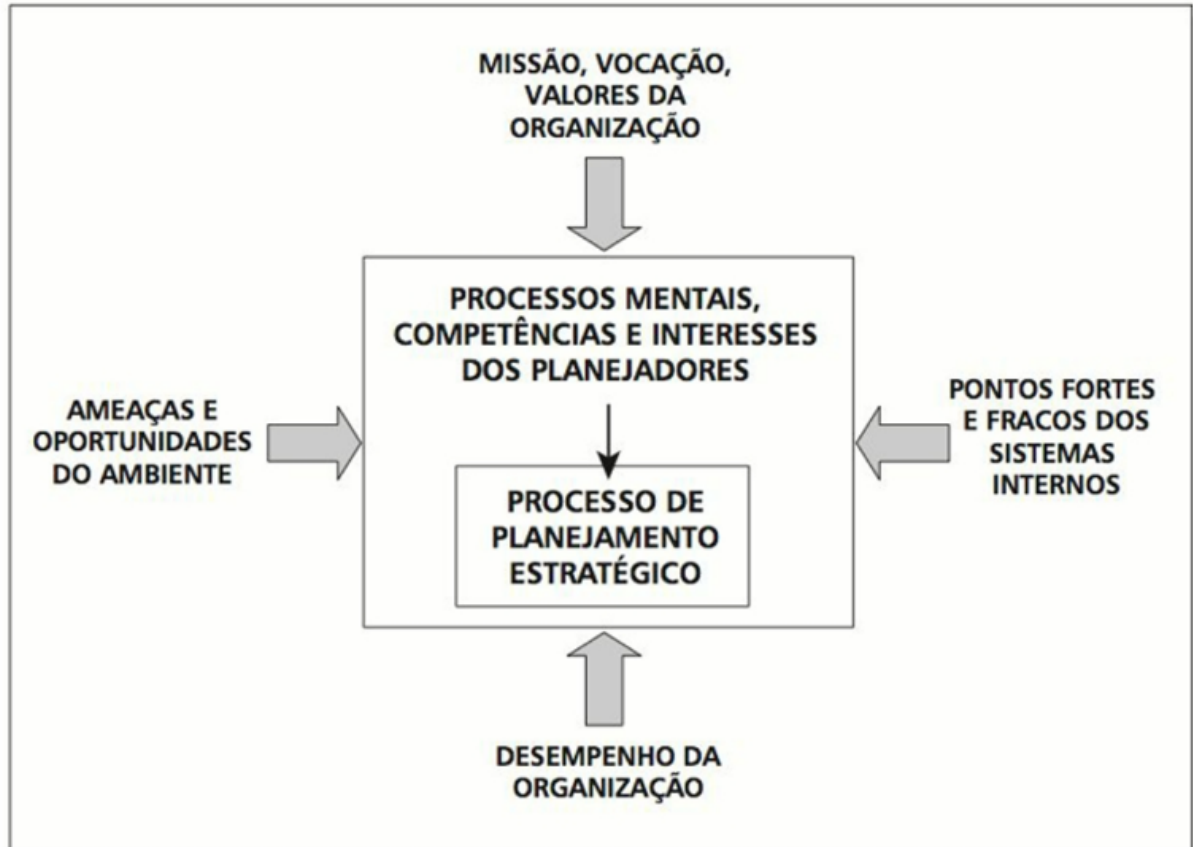
A estratégia surgiu dentro de um contexto militar, em que o atingimento de objetivos, impede o de seus concorrentes de atingir os seus, levando então à vitória. Por outro lado, fora do contexto militar, a estratégia manifesta-se como uma maneira de definir métodos e ações para solucionar problemas ou atingir objetivos (MAXIMIANO, 2011). Com o passar dos anos, a partir de 1970, o meio organizacional começou prestar mais atenção nas relações entre a estratégia adotada pela organização e sua performance, assim como a relação entre a empresa e o ambiente em que ela está inserido, o que impulsionou o entendimento da conexão entre recursos, capacidades e estruturas de uma empresa e, por conseguinte, as estratégias que ela adota frente ao mercado (JASPER; CROSSAN, 2012).

Dessa forma, a estratégia pode ser definida como um plano, ou seja, uma orientação de um plano específico para dada situação (MINTZBERG, 1987). Além disso, as estratégias adotadas devem possuir sentido em suas atividades, buscando trazer valores diferentes de seus concorrentes e superá-los ao longo dos anos (PORTER, 1996).

Diante disso, o “planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar” (MAXIMIANO, 2011, p, 131). O planejamento é composto principalmente pela missão e valores da empresa, seu desempenho, as oportunidades e desafios do ambiente em que está inserida, os seus pontos fortes e fracos internos e também da competência da aqueles que planejam. Ademais, o planejamento estratégico é aplicado tanto na empresa como um todo, a denominada estratégia corporativa,

como em seus outros níveis, as estratégias operacionais, podendo até mesmo ser aplicada em nível individual (MAXIMIANO, 2011)

Figura 1: *Processo de planejamento estratégico.*



Fonte: Introdução à Administração, 8ª ed. Amaru Maximiniano, 2011.

O processo de definição de planejamento estratégico é complexo e dinâmico, em que as análises dos seus componentes mencionados anteriormente podem ser determinados com priorizações ou de forma simultânea, de acordo com o desejo da empresa. Outrossim, as prioridades e o contexto da organização estão em constante mudança e precisam ser continuamente acompanhadas, sendo assim, este processo é contínuo e não meramente periódico e burocrático (MAXIMIANO, 2011).

As estratégias adotadas pelas empresas podem ser compreendidas de múltiplas formas por diferentes autores, como pode ser notado no quadro abaixo:

Figura 2: Definições de Estratégia

AUTOR	ESTRATÉGIAS	SIGNIFICADO
ANSOFF	PENETRAÇÃO NO MERCADO	EXPLORAÇÃO DE PRODUTOS TRADICIONAIS EM MERCADOS TRADICIONAIS
	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	PRODUTOS TRADICIONAIS EM NOVOS MERCADOS
	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	PRODUTOS NOVOS EM MERCADOS TRADICIONAIS
	DIVERSIFICAÇÃO	NOVOS PRODUTOS EM NOVOS MERCADOS
PORTER	DIFERENCIAÇÃO	IDENTIDADE FORTE DO PRODUTO
	LIDERANÇA DO CUSTO	BAIXO CUSTO E BAIXO PREÇO DO PRODUTO
	FOCO	ATUAÇÃO EM NICHOS DE MERCADO
MILES E SNOW	DEFESA	PERMANÊNCIA NO MESMO MERCADO
	PROSPECÇÃO	BUSCA DE NOVAS OPORTUNIDADES
	ANÁLISE	ATUAÇÃO EM DOIS TIPOS DE MERCADO
	REAÇÃO	INCAPACIDADE DE FAZER AJUSTES
CERTO	ESTABILIDADE	PERMANÊNCIA NO MESMO MERCADO
	CRESCIMENTO	BUSCA DE NOVAS OPORTUNIDADES
	REDUÇÃO DE DESPESAS	ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS

Fonte: Introdução à Administração, 8ª ed. Amaru Maximiniano, 2011.

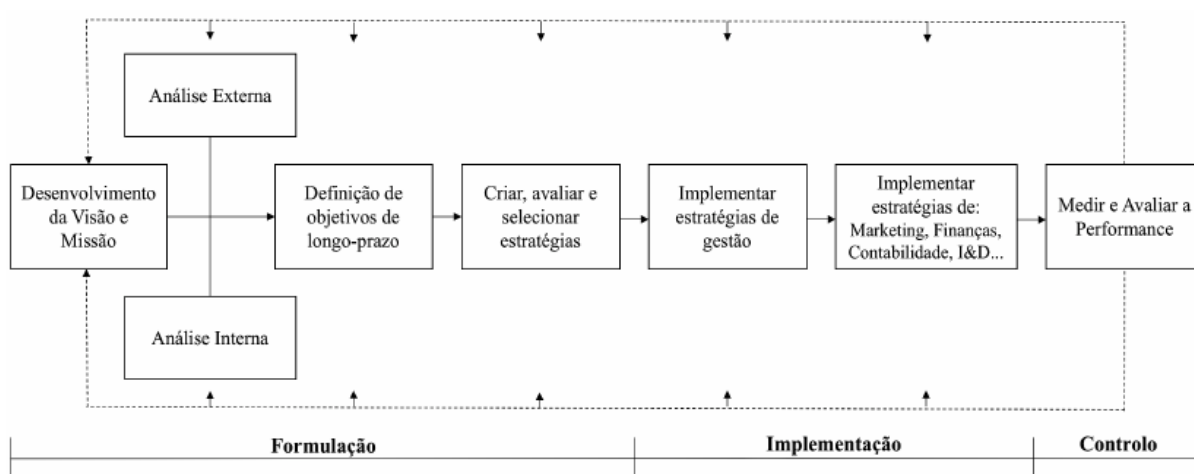
Assim, as estratégias adotadas por cada uma das empresas variam, e o quadro mostra como as organizações podem buscar atuar de forma diferente a depender dos diversos componentes da sua estratégia. Além disso, estas podem variar até mesmo dentro das áreas operacionais de uma mesma organização, sendo que em grande parte, utilizam várias estratégias ao mesmo tempo em prol do atingimento dos objetivos principais (MAXIMIANO, 2011).

2.2 Gestão do Desempenho e Ferramentas Estratégicas

Já o processo de gestão estratégica pode ser composto por três etapas: formulação, implementação e avaliação das estratégias adotadas (CHANG e HUAN, 2006) e pode ser definida como um conjunto de decisões e ações tomados por uma equipe, com a colaboração de todos os níveis organizacionais (YÜKSEL E DAGDEVIREN, 2007).

Esse processo de gestão é melhor explicitado por David, explicitado na imagem abaixo de forma adaptada:

Figura 3: *Processo de gestão estratégica*



Fonte: Ferramentas Estratégicas em uso: Uma investigação prática às empresas de Portugal. Daniel Nobre, 2016, *apud*. David, 2009.

Na fase de formulação é possível notar as fases do planejamento estratégico de Maximiano (2011) citados anteriormente, com as análises dos pontos fortes e fracos internos da empresa, por meio da análise interna, as ameaças e desafios do ambiente, na análise externa, e o desenvolvimento da Visão e Missão da empresa. Essas fases permitem a empresa a formular sua estratégia, definindo seus objetivos de longo-prazo e criando estratégias para atingi-los.

Durante a implementação, nota-se a aplicação prática das estratégias definidas. Dessa forma, a organização passa a aplicar esforços com a alocação de recursos e estabelecimento de políticas e objetivos. A implementação gera mudanças em toda a organização, modificando a cultura, as estruturas e também na forma como é gerida, a fim de motivar seus trabalhadores e gestores a atingirem os objetivos definidos (NOBRE, 2016; *apud*. David, 2009; Pitts e Lei, 2000; Wheelen e Hunger, 2012).

Na fase de controle, ou controle, a empresa passa a avaliar fatores internos e externos que impactaram nas estratégias adotadas, e em seguida comparam a performance atual com a performance desejada, para que possam tomar ações que

solucionem os problemas encontrados (NOBRE, 2016; *apud.* David, 2009; Pitts e Lei, 2000; Wheelen e Hunger, 2012).

Assim, aliado ao *feedback* constante, a organização adota uma capacidade de aprendizagem, levando a um aumento de performance e flexibilidade para se adaptar às novas circunstâncias (NOBRE, 2016). Assim, os aprendizados organizacionais proporcionam à empresa a capacidade solucionar problemas de forma sistemática, testando novas soluções a partir de experiências passadas e de outros concorrentes, apresentando-as de forma rápida para toda a organização (WHEELEN E HUNGER, 2012).

Ademais, a fim de fornecer suporte aos gestores no estabelecimento de uma direção para a organização e melhorar o pensamento da estratégia, foram criadas as ferramentas estratégicas, com grande foco nos últimos anos ao aumento de desempenho. (NOBRE, 2016; *apud.* António, 2015; Chakravarthy e White, 2002; David, 2009; Wheelen e Hunger, 2012)

As ferramentas estratégicas podem ser definidas então como “Variadas técnicas, ferramentas, métodos, modelos, frameworks, abordagens e metodologias que apoiam a tomada de decisão ao nível da gestão estratégica” (CLARK, 1997, p. 417) ou também como “...usado para descrever métodos de simplificação ou representação de uma situação complexa. Os autores usam o termo “ferramenta” para abranger uma abordagem sistemática ou técnica que o estratega empregou para melhor comunicar a sua tomada de decisão estratégica” (GUNSS E WILLIANS, 2007, p, 201-202). Assim, as ferramentas estratégicas se apresentam como uma maneira simplificada e prática de aplicação de todo o processo de estratégia e sua gestão.

Dado isso, na perspectiva de gestão estratégica, foram criadas diversas ferramentas em busca de alavancar a vantagem competitiva de um negócio em comparação aos seus concorrentes, sendo destacada a gestão de desempenho, dando maior enfoque à performance com o passar dos anos, como destacado anteriormente. Ademais, com o avanço das tecnologias, a avaliação por meio da performance tem sido repetitivamente melhorada com ferramentas como Key Performance Indicators, Balanced Scorecard e outras ferramentas, porém, aparentam ser cada vez menos efetivas em impulsionar a performance (Chen, D., Chen, J., & Ning, M., 2022).

Assim, tendo em mente que a gestão estratégica visa avaliar como as empresas atingem e mantém sua vantagem competitiva (TEECE, 1997) o Objective Key Results se apresenta como um modelo de gestão de desempenho que busca “avaliar o que importa”.

2.3 *Objective Key-Results*

O *Objective Key-Results* (OKR), é um modelo de gestão voltado para o resultado que foi disseminado por John Doerr, criado com base nos *Intel Management by Objectives* (iMBO) de Andy Grove, e é composta por Objetivos (*Objectives*) e Resultados-Chave (*Key-Results*). O seu diferencial se encontra na forma simples, ágil, flexível e descentralizada para a definição de metas em qualquer nível organizacional, seja operacional, tático ou estratégico (KRAUSE, Walther; KRAUSE, Werther; KRIEGER, Carla; PATANÉ, Victor, et. al, 2022).

Os OKRs são “Uma metodologia de gestão que ajuda a garantir que a empresa concentre esforços nas mesmas questões importantes em toda a organização”. Ademais, o processo de criação de OKRs é um processo colaborativo de definição de metas, que pode ser utilizado tanto por empresas, quanto por equipes e indivíduos (DOERR, 2019).

Antes de aprofundar na metodologia OKR e suas definições e aplicações estudadas nesta monografia, é importante diferenciar o que são metas, no caso do OKR os *Key-Results*, e objetivos, tendo em vista a natureza desse modelo de gestão.

As metas servem como função para orientar a empresa no caminho para atingir um resultado esperado, a fim de cumprir sua missão e levando em conta a sua visão. Já os objetivos se encontram um nível abaixo, fornecendo descrições detalhadas das ações que devem ser tomadas para o atingimento dessas metas (Barbosa & Brondani, 2004).

Dentre a metodologia do OKR, podemos encontrar uma definição rápida e assertiva para os Objetivos: “simplesmente o QUE deve ser alcançado”. Dessa forma, os objetivos norteiam aquilo que a empresa deseja alcançar no ciclo estabelecido, sendo “significativos, concretos, orientados por ações e (de maneira ideal) inspiradores” (DOERR, 2019).

Já os Resultados-Chave (KR) “estabelecem e monitoram COMO chegamos ao objetivo”, complementando o Objetivo e fornecendo à ele rastreabilidade, permitindo que a organização consiga visualizar se os objetivos estabelecidos por ela estão de fato sendo atingidos. Assim, os KRs devem ser mensuráveis e verificáveis, sendo tangibilizados através de números e indicadores, e que ao final do ciclo podem ser declarados como cumpridos ou não (DOERR, 2019). Portanto,

se cumpridos ou não os KR's, a empresa determina se o Objetivo foi alcançado ou não.

Doerr cita também a influência da Teoria da Determinação de Metas, de Locke, na criação das metas do OKR. De acordo com essa teoria, a principal fonte de motivação no trabalho está associada ao fato de os colaboradores terem objetivos e metas claros e específicos. Além disso, para Locke as metas têm de ser difíceis porém atingíveis, contando com a participação dos colaboradores, pois com isso os funcionários são encorajados a fixar e aceitar metas mais difíceis, além de aumentar sua motivação (CASADO, 2002). Esse conceito de coparticipação é importante para o OKR pois prevê a justiça e transparência, com objetivos multi-níveis e multi-facetados (Chen, D., Chen, J., & Ning, M., 2022).

Ademais, é interessante notar alguns conceitos que estão embebidos na criação do OKR, que foi baseado no iMBO de Andy Grove, que por sua vez foi baseado no *Management by Objectives* (MBO) de Peter Drucker.

Drucker criou o MBO dando foco à gestão de projetos por meio de metas. Esse modelo de gestão foi descrito por Drucker em sua obra como uma filosofia de gestão que estabelece o trabalho coletivo, em que as metas não são estabelecidas pela alta gestão, mas sim pelos gerentes, alinhando metas individuais e resultados coletivos, com o princípio da participação dos envolvidos nos resultados alcançados, considerando-se suas particularidades, visões, responsabilidades e força. Assim, os gestores definem metas buscando melhorias de produtividade e resultados de forma contínua e cadenciada, por também utilizar de ciclos de avaliação dos resultados (DRUCKER, 2006)

Já Grove, adapta a metodologia MBO de Drucker para a aplicação na Intel, em que a descreve no seu livro "Gestão de Alta Performance", de 2020. Isto posto, Grove passa a relacionar os KR's estabelecendo planos de ação para as metas. As metas então são estabelecidas por meio da metodologia SMART criada por Doran em 1981 no artigo "*There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review*", sendo: S - *specific* (específica), M - *measurable* (mensurável), A - *achievable* (atingível), R - *relevant* (relevante) e T - *timely* (temporal) (KRAUSE, Walther; KRAUSE, Werther; KRIEGER, Carla; PATANÉ, Victor, et. al, 2022), formato de se estabelecer Objetivos e Resultados-Chave herdado pelo OKR de Doerr.

Além disso, nesse modelo de gestão ágil, também pode ser constatada a necessidade do “Gerenciamento Contínuo do Desempenho” por meio da CFR - Conversa, Feedback e Reconhecimento. Esse método de gerenciamento visa eliminar a necessidade de avaliações anuais de desempenho, que se tornam extensas e fúteis, sendo consideradas pouco eficazes, justas e eficientes. Desta forma, o processo do CFR é composto por: Conversas, que são trocas de ideias detalhadas entre gestor e colaborador a fim de se aumentar o desempenho; Feedbacks, que prevêm a comunicação bidirecional ou entre pares para avaliar o progresso e trazer sugestões de melhorias futuras; e, por fim, o Reconhecimento, que aborda a gratificação e o apreço à aqueles que fizeram quaisquer contribuições (DOERR, 2019).

Figura 4: *Gerenciamento Contínuo do Desempenho*

Gerenciamento Anual de Desempenho	Gerenciamento Contínuo de Desempenho
Feedback anual	Feedback contínuo
Vinculado à remuneração	Desvinculado da remuneração
Direcionador/autocrático	Orientador/democrático
Focado no resultado	Focado no processo
Baseado em pontos fracos	Baseado em pontos fortes
Inclinado ao viés	Direcionado por fatos

Fonte: Avalie o que importa. John Doerr, 2019.

Com isso, os CFRs iluminam e impulsionam os OKRs, e quando utilizados juntos, “defendem a transparência, a responsabilidade, o empoderamento e o trabalho em equipe em todos os níveis da organização” (DOERR, 2019)

Outrossim, é importante notar que os OKRs se baseiam em uma metodologia de ciclos rápidos, variando de períodos mensais a anuais, mas sendo geralmente utilizados em ciclos trimestrais. É perceptível também a ideologia de revisão rápida e possibilidade de se alterar os resultados-chave e objetivos “em voo” para que estejam sempre condizentes com a realidade em que a empresa está inserida (DOERR, 2019).

Por fim, é importante destacar que para a aplicação do modelo de gestão OKR, é necessário uma organização transversal, com comunicação aberta para compartilhar benefícios e riscos, contando com um time de elite e ágil, implementando transformações em diversos níveis de habilidade da empresa e uma importante cultura organizacional orientada para resultados. (Chen, D., Chen, J., & Ning, M., 2022)

2.4 KPI

Os *Key Performance Indicators* (KPI), ou traduzindo Indicadores Chaves de Desempenho, podem ser definidos de diversas formas e é difícil rastrear quem foi o primeiro autor a citar a utilização dessa ferramenta no ambiente organizacional.

Em artigos publicados na Rock Content, é possível encontrar duas definições para os KPIs. Uma destas define que os indicadores chave são utilizados para definir métricas que avaliam a eficiência de uma estratégia, campanha ou projeto (CAMARGO, 2019). Outra definição que pode ser encontrada para os KPIs é “É uma forma de medir se uma ação ou um conjunto de iniciativas está efetivamente atendendo aos objetivos propostos pela organização.” (GABRIEL, 2018).

Mais uma definição que pode ser encontrada diz que os KPIs são os indicadores críticos de progresso para um determinado resultado, dando foco para melhorias estratégicas e operacionais, fornecendo uma base analítica para a tomada de decisões (KPI.org, s.d.).

Essas definições trazem a ideia que permeia pelas diversas definições dos indicadores chave: são métricas, geralmente quantitativas, que traduzem os resultados de uma estratégia da organização. Dessa forma, é notado que os KPIs não possuem ciclo definido, sendo utilizados à medida que é necessário mensurar uma estratégia da empresa.

Ademais, é importante notar que “KPIs são medidas indicativas de desempenho de processos” (Beatham, S., Anumba, C., Thorpe, T. and Hedges, I., 2004), ou seja, caso uma empresa esteja com uma alta rotatividade de funcionários, isso talvez indique que os funcionários não estão satisfeitos com a cultura organizacional ou que há empresas concorrentes ofertando melhores condições financeiras e de progressão de carreira. Cabe então à empresa investigar as motivações por trás do resultado de suas ações a fim de implementar melhorias.

Outrossim, os KPIs são base para avaliar o desempenho e contribuição individual e organizacional em pontos chave, sendo apenas um indicador e não uma

meta, além de indicarem o desempenho, e não a habilidade ou atitude. (Arora, A., & Kaur, S. 2015)

Por fim, é importante notar também que os KPIs, apesar de serem métricas, não significa que toda métrica é um KPI. Os KPIs precisam ter relevância para a estratégia da empresa. Por isso, é importante avaliar o nível organizacional em que as métricas estão sendo aplicadas para que assim os indicadores chave sejam condizentes com as prioridades deste (GABRIEL, 2018).

2.5 BSC

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi uma metodologia desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em 1992, como resultado da necessidade de captar a complexidade do desempenho em uma organização e tem sido muito utilizada nas empresas. (EPSTEIN E MANZONI, 1998).

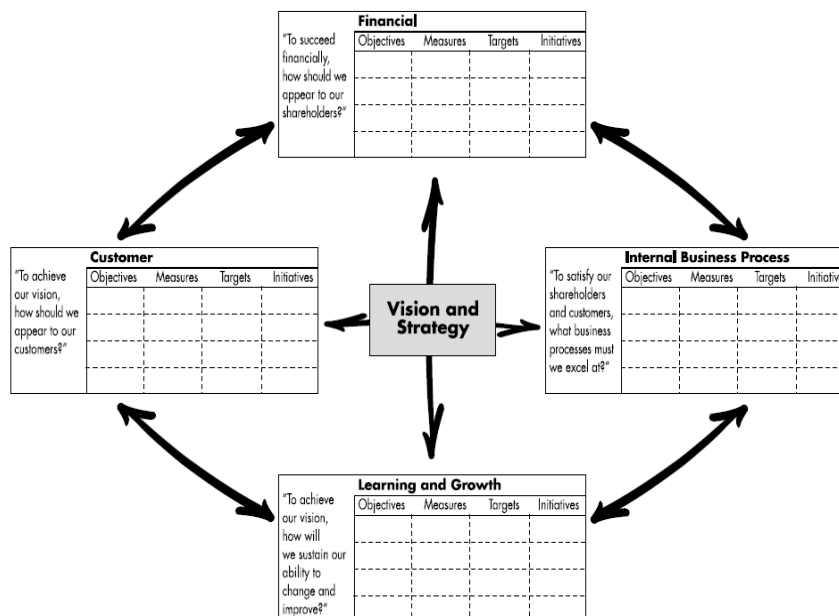
Os autores acreditavam que os métodos de avaliação de desempenho existentes eram insuficientes para as competências e habilidades que as empresas estavam buscando atingir, por focarem apenas em indicadores financeiros. Dessa forma, propuseram o BSC após uma pesquisa com 12 empresas, de forma que uma empresa possa analisar de uma maneira rápida mas compreensiva o andamento da organização, analisando métricas financeiras que trazem resultados de ações já tomadas, e métricas operacionais que são as condutoras da futura performance da organização (KAPLAN E NORTON, 1992).

Dessa forma, o BSC pode ser definido como uma ferramenta gerencial que visa facilitar o trabalho dos líderes empresariais na construção de sistemas de gestão estratégica (CHIAVENATO E NETO, 2003). De tanto, é importante notar que Kaplan e Norton estabelecem que o BSC deve ser feito de forma vertical *top-down*, em que é importante que primeiro os gestores definam a missão e valores da empresa, o porquê dela existir e no que ela acredita. Após isso, as gerências podem desenvolver a visão estratégica, o que a empresa deseja se tornar, e assim a estratégia deve definir a lógica de como atingir essa visão (KAPLAN E NORTON, 1992).

Os autores modelaram o BSC a partir de quatro perspectivas que buscam traduzir a visão e a estratégia de uma organização: Financeira (“Como nós olhamos para os acionistas?”); Clientes (“Como os clientes nos vêem?”); Processos Internos (“No que devemos ser os melhores?”); e Aprendizado e Crescimento (“Podemos continuar melhorando e gerando valor?”) (KAPLAN E NORTON, 1992).

Figura 5: Modelo BSC

Translating Vision and Strategy: Four Perspectives



Fonte: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Kaplan e Norton, 1996.

A perspectiva Financeira se baseia em dois aspectos: aumento da receita e produtividade, em que a primeira impacta no crescimento da organização, gerando novas fontes de receitas de novos mercados, produtos e consumidores; e gerando valor para os clientes e aprofundando sua relação com estes. Já a produtividade melhora os custos da empresa, reduzindo gastos diretos e indiretos, além de utilizar de forma eficiente seus ativos, reduzindo os recursos fixos e humanos necessários para organização (KAPLAN E NORTON, 2000). Ademais, permite que diferentes unidades de negócio vinculem suas propostas de trabalho a um objetivo central da organização, mesmo que estejam praticando estratégias financeiras diferentes de acordo com o mercado e momento. Assim, se tornam o foco para as outras perspectivas na cadeia de ação e reação, em que a organização almeja, ao final, aumentar seu desempenho financeiro (REZENDE, 2003).

A perspectiva do Cliente para Kaplan e Norton é o centro da estratégia de negócio de uma empresa e define como ela irá se diferenciar de seus competidores para atrair, reter e aprofundar suas relações com o público alvo. De acordo com os mesmos, as empresas tendem a escolher uma entre três propostas de valor, enquanto se mantém um padrão de limite nas outras duas, sendo: excelência

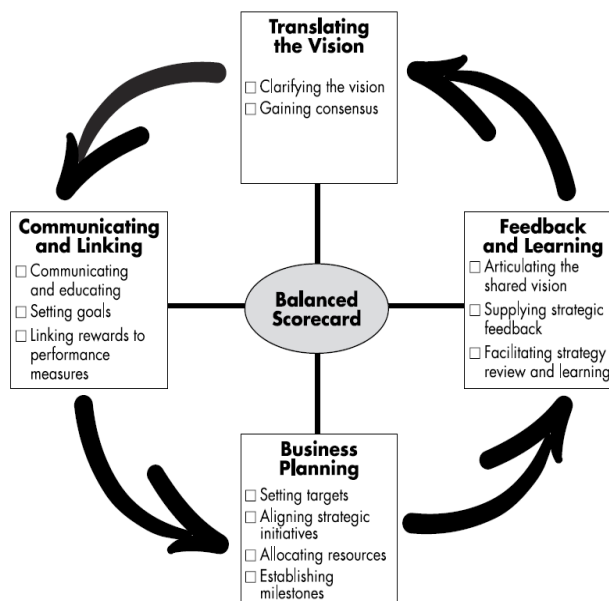
operacional, intimidade com o cliente e liderança de produto. Ainda de acordo com os mesmos, identificar a proposta de valor é o passo mais importante para se definir a estratégia da empresa e permite que ela saiba quais seus tipos e classes de clientes. (KAPLAN E NORTON, 2000)

Outrossim, a perspectiva dos Processos Internos determina como a empresa irá atingir a sua proposta de valor e as melhorias de processos necessárias para atingir seus objetivos financeiros. Dessa forma, esta perspectiva traz quatro processos: inovação, para construir a franquia por meio de novos produtos e serviços e penetrando novos mercados e segmentos; aumentar a geração de valor para o cliente, aprofundando sua relação com os clientes existentes; atingir excelência operacional, melhorando a cadeia de produção e os ciclos de processos internos; e estabelecer relações efetivas com os *stakeholders* externos. (KAPLAN E NORTON, 2000)

Já a perspectiva Aprendizado e Crescimento de acordo com os autores é a base para qualquer mapa estratégico, definindo as principais competências e habilidades, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias para suportar a estratégia de uma organização, em que esses objetivos permitem alinhar os recursos humanos e de tecnologia com a sua estratégia. Além disso, de acordo com os autores, os executivos de uma empresa reconhecem a importância dessa perspectiva, mas geralmente têm problemas em definir seus respectivos objetivos (KAPLAN E NORTON, 2000).

De mais a mais, Kaplan e Norton afirmam que o BSC permite introduzir quatro processos de gestão que, separadamente e em conjunto, contribuem na conexão de objetivos estratégicos de **longo prazo** com ações de **curto prazo**. O processo de “Traduzir a Visão” ajuda os executivos a construírem um consenso sobre a visão e estratégia da organização. Já o processo de “Comunicação e Ligação”, permite comunicar a estratégia para toda a organização e conectá-la a departamentos e indivíduos. Por outro lado, o processo de “Planejamento do Negócio” permite às empresas integrarem a operação e os planos financeiros, alocando recursos de acordo com a prioridade das metas estratégicas de longo prazo. Por fim, o processo de “Feedback e Aprendizado” possibilita o que os autores chamam de aprendizado estratégico, proporcionando às empresas a capacidade de modificar estratégias para aprendizado em tempo real. (KAPLAN E NORTON, 1996)

Figura 6: Ciclo de processos de gestão de acordo com o BSC



Fonte: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Kaplan e Norton, 1996.

2.6 Comparação das diferentes perspectivas das ferramentas

É notável que as ferramentas possuem alguns aspectos em que se sobrepõem e se diferenciam. Portanto, definiu-se importante trazer um quadro comparativo sobre as características apresentadas de cada uma delas, trazendo de forma resumida pontos de reflexão que serão abordados mais à frente nas análises desta monografia.

Dessa forma, com base na metodologia 5W2H, foi construído um quadro comparativo das ferramentas. O 5W2H é uma ferramenta que explicita: O que será feito (What), Por que será feito (Why), Onde será feito (Where), Quando será feito (When), Por quem será feito (Who), Como será feito (How) e Quanto vai custar (How much); em que, normalmente, a metodologia auxilia na organização e planejamento de processos internos de uma organização, mas pode ser utilizada para diversas aplicações. (SEBRAE/SC, 2022)

Figura 7: Quadro comparativo das ferramentas OKR, KPI e BSC

	OKR	KPI	BSC
QUE	Foco em agilidade e flexibilidade, (KRAUSE, Walther, et. al. 2022), trazendo ciclos curtos, geralmente trimestrais, com revisões rápidas e possibilidade de ajustes em vôo para condizer com a realidade da empresa (DOERR, 2019)	Foco em melhorias estratégicas e operacionais, sendo indicadores críticos de progresso para um determinado resultado e fornecendo base analítica para a tomada de decisões (KPI. Org, s.d.), ou seja, não possuem ciclo definido.	Foco em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento; analisando métricas financeiras que trazem resultados de ações já tomadas, e métricas operacionais que são as condutoras da futura performance da organização (KAPLAN E NORTON, 1992)
QUEM / ONDE	Metodologia descentralizada para utilização em qualquer nível organizacional (KRAUSE, Walther, et. al. 2022); que pode ser utilizada por empresas, equipes e/ou indivíduos (DOERR, 2019)	São utilizados para definir métricas que avaliam a eficiência de uma estratégia, campanha ou projeto (CAMARGO,2019)	Metodologia <i>top-down</i> , em que os gestores definem a missão e valores da empresa e as gerências definem a visão estratégica e assim a estratégia deve definir a lógica de como atingir essa visão (KAPLAN E NORTON, 1992)
COMO	Metas difíceis porém atingíveis (CASADO, 2002), utilizando coparticipação, para criação de objetivos multiníveis e multi-facetados (Chen, D., Chen, J., & Ning, M., 2022), estabelecendo planos de ação para as metas por meio da metodologia SMART (KRAUSE, Walther, et. al. 2022)	São base para avaliar o desempenho e contribuição individual e organizacional em pontos chave, sendo apenas um indicador e não uma meta, além de indicarem o desempenho, e não a habilidade ou atitude. (Arora, A., & Kaur, S. 2015)	Estabelecem objetivos estratégicos de longo prazo com ações de curto prazo (KAPLAN E NORTON, 1996)
QUANDO	Metas mensuráveis e verificáveis, tangibilizadas através de indicadores (DOERR, 2019), revisadas durante e ao fim dos ciclos.		Estabelecem metas com antecedência de três a cinco anos, com destaque para processos críticos a fim de obter um desempenho superior para clientes e acionistas, norteados pela missão e visão e trazendo objetivos e metas tangíveis (ROCHA, 2005)
PORQUE	É “Uma metodologia de gestão que ajuda a garantir que a empresa concentre esforços nas mesmas questões importantes em toda a organização”, em que a empresa define o que deseja	“KPIs são medidas indicativas de desempenho de processos” (Beatham, S., Anumba, C., Thorpe, T. and Hedges, I., 2004), ou seja, cabe à empresa investigar as motivações por trás do	Utiliza as perspectivas e indicadores para criar uma relação de causa e efeito entre estes, de forma que os objetivos nas diversas perspectivas ao final traduzam em um desempenho financeiro

	alcançar no ciclo definido e o como atingí-lo, através dos objetivos e resultados-chave. (DOERR, 2019)	resultado de suas ações a fim de implementar melhorias.	superior (ROCHA, 2005)
Q U A N T O	É necessário uma organização transversal, com comunicação aberta para compartilhar benefícios e riscos, contando com um time de elite e ágil, implementando transformações em diversos níveis de habilidade da empresa e uma importante cultura organizacional orientada para resultados para a aplicação do modelo. (Chen, D., Chen, J., & Ning, M., 2022)	Precisam ter relevância para a estratégia da empresa, sendo avaliado o nível organizacional em que está sendo aplicado, adaptando para ser condizente com as prioridades do mesmo (GABRIEL, 2018)	Incentiva o diálogo entre as unidades de negócio e os executivos e diretores da empresa devido a relação de causa e efeito das perspectivas e indicadores (ROCHA, 2005)

Fonte: Própria, 2023; *apud*. DOERR, 2019; CASADO, 2002; Chen, D., Chen, J., & Ning, M., 2022; KRAUSE, Walther, et. al. 2022; KPI. Org, s.d.; GABRIEL, 2018; Beatham, S., Anumba, C., Thorpe, T. and Hedges, I., 2004; CAMARGO,2019; KAPLAN E NORTON, 1992; ROCHA, 2005.

Assim, o quadro construído busca enaltecer o foco, a utilização e os motivos de aplicação para os *Objective Key-Results*, *Key Performance Indicators* e *Balance Scorecard*, adaptando a metodologia do 5W2H para trazer o que são cada uma das ferramentas exploradas nesta dissertação, quem/onde elas são criadas e utilizadas, como são utilizadas e estabelecidas as suas metas, quando têm suas metas revisadas, buscando enaltecer a ciclicidade das metas, o por que de serem utilizadas essas ferramentas para enaltecer os motivos de escolha de uma em detrimento de outra e por fim, no quanto, o que é necessário para aplicar estas ferramentas em uma organização.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os métodos utilizados para a realização desta monografia, abordando os processos desenvolvidos para o alcance dos objetivos propostos previamente. Assim, serão apresentados o tipo e a caracterização geral dessa pesquisa, as características da empresa aprofundada e das amostras utilizadas, os instrumentos de pesquisa e por fim os processos de coleta e análise de dados.

Para a realização da pesquisa, foi utilizada a amostragem por conveniência, a fim de gerar hipóteses e *insights* sobre o uso da ferramenta (KINNEAR & TAYLOR, 1979; CHURCHILL, 1998). Essa escolha foi baseada na proximidade com os entrevistados e, portanto, a facilidade de acesso a informação com ambos, já que houve grande resistência das organizações para discutir sobre as suas estratégias, sendo considerado um tema sensível e relevante para as mesmas.

Assim, é importante destacar que os métodos de pesquisa são adequados e condizentes com os objetivos propostos neste estudo, respeitando as perspectivas ao tipo de estudo e os objetivos específicos e geral do mesmo.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

O método escolhido para o presente estudo foi o de Pesquisa Exploratória, que consiste em um estudo em que o maior intuito é se familiarizar com o fenômeno investigado, para que possa ser realizado um estudo aprofundado, com maior entendimento e precisão. Esse tipo de pesquisa utiliza de variadas técnicas, geralmente com amostras reduzidas, em que o autor pode escolher quais as mais adequadas para a pesquisa e decidir os pontos mais importantes para a mesma. Além disso, permite ao pesquisador investigar o problema e formular hipóteses com maior precisão, e pode alertá-lo de potenciais dificuldades, pontos sensíveis e áreas de resistência (THEODERSON E THEODERSON, 1970).

A abordagem desta pesquisa será, então, qualitativa. A abordagem qualitativa “[...] considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.” (PRODANOV E FREITAS, 2013). O objetivo então é de coletar informações através de entrevistas com colaboradores do nível tático

acerca da aplicação prática dos OKRs em suas rotinas, além das suas percepções sobre a adoção da ferramenta em nível estratégico na empresa em que atuam.

Os dados serão primários, oriundos de pesquisas de campo conduzidas na empresa que foi definida como objeto de estudo de caso, e secundários, com o cruzamento de informações a partir do levantamento por meio de pesquisa bibliográfica.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo

A empresa escolhida como objeto de estudo de caso foi uma multinacional do mercado de FinTechs, mais especificamente, atuante no setor de pagamentos móveis, fundada na Europa como uma startup, e que atualmente possui atuação em mais de 20 países, entre eles o Brasil. O presente estudo aprofundou-se na sede da empresa na Europa, localizada em Berlim, a qual foi definida como mais interessante para a análise tendo em vista ser a fundadora e difusora da cultura e costumes da organização, além de trazer alguns pontos de comparação com a unidade do Brasil. Dada a importância dos dados compartilhados para a atuação estratégica da empresa no mercado, foi necessária a anonimização da empresa e dos entrevistados.

Os indivíduos selecionados na empresa para a realização das entrevistas foram colaboradores com atuação de nível tático, por conta da facilidade de acesso e também por causa da dificuldade da língua falada, já que os entrevistados são de nacionalidade brasileira, facilitando o entendimento, e grande parte dos outros gestores se comunicavam em inglês ou alemão. É importante ressaltar também que os entrevistados já atuaram na unidade do Brasil e atualmente trabalham na sede em Berlim, o que os permitiu trazer *insights* interessantes sobre a utilização da ferramenta em dois ambientes diferentes. O intuito é entender como eles utilizam os OKRs em suas rotinas e quais as adaptações necessárias da teoria para a aplicação prática, tendo em vista que também detêm expertise no assunto. Ademais, ambos os entrevistados atuaram tanto no Brasil como na Alemanha e portanto ao longo das entrevistas trouxeram pontos de ambos os países, mas mantendo-se o foco na sua atuação atual que é na Alemanha.

3.3 População e amostra ou Participantes da pesquisa

A porção qualitativa das entrevistas foi definida com a intenção de gerar o melhor entendimento possível dada a dificuldade da língua.

Os entrevistados, gestores de nível tático com mais de 5 anos de casa e atuação direta com a ferramenta durante esse tempo, contém uma amostra de 2 colaboradores, de forma extensiva e com contato contínuo, assumindo que todas as informações coletadas são verdadeiras. Ambos os entrevistados atuam na sede da empresa na Alemanha, sendo que a entrevistada atua como Gerente de Produtos na organização e o entrevistado como *Head* de Projetos e Parcerias.

Os respondentes, de forma anônima, puderam contribuir com suas percepções sobre as principais características observadas, com o intuito de minimizar viesamentos e trazer uma visão mais holística do OKR na empresa estudada.

Julga-se o tamanho e características da amostra como confiáveis, suficientes, passíveis de coleta e de análise, tendo em vista que a expansão da pesquisa para outros gestores da mesma empresa levariam à saturação das informações, trazendo a repetição de muitas das informações já trazidas por ambos os entrevistados.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista semi-estruturada para a coleta dos dados qualitativos.

Para as entrevistas semi-estruturadas, foi utilizado um roteiro pré-estabelecido contendo perguntas básicas e principais para compreender o assunto estudado, complementado por questões ligadas às circunstâncias de momentos da entrevista. Dessa forma, as informações podem ser coletadas de forma mais livre com respostas não condicionadas a uma padronização de alternativas (MANZINI, 2004). Nessa pesquisa, o intuito foi de levantar questionamentos para corroborar ou refutar hipóteses acerca da utilização do OKR no contexto da organização em que os colaboradores atuam e também como transpor essas aplicações para outros contextos no mercado atual.

As perguntas pré-estabelecidas para o roteiro buscaram qualificar o entrevistado e a empresa, entender sobre o planejamento dos OKRs, o processo de criação destes, sua implementação e gestão, além de explorar as percepções dos entrevistados ao final, sendo composto pelas perguntas:

- 1) Em que ano foi fundada a empresa?
- 2) Qual é o tipo do negócio e em qual segmento a empresa atua?
- 3) Quantos sócios a empresa possui?
- 4) Quantos funcionários a empresa possui?

- 5) Desde quando o OKR é utilizado na organização?
- 6) O que você entende/conhece do OKR e suas premissas como ferramenta de gestão?
- 7) Há quanto tempo você trabalha com o OKR? Esse tempo de experiência é da empresa que você trabalha atualmente ou você já conhecia a ferramenta antes?
- 8) Como você aplica o OKR na sua rotina? Com qual foco você mais a utiliza? Em quais situações eles são necessários no seu dia a dia?
- 9) E como os objetivos e key results estabelecidos pela estratégia da empresa impactam na sua rotina de trabalho?
- 10) Como você estabelece os objetivos e também os key results que você cria? E com qual frequência esses objetivos e krs são criados?
- 11) Você utiliza alguma ferramenta/metodologia/abordagem junto com o OKR para defini-los?
- 12) E para a estratégia que norteia a empresa? Como são criados os OKRs? Você acredita que eles contribuem diretamente para a criação deles ou é algo mais de cargos estratégicos? Com qual frequência esses OKRs mudam?
- 13) Você acha que os OKRs criados por você refletem um desejo colaborativo de todos e está claro para todos aqueles que trabalham por esses objetivos?
- 14) E os estabelecidos para a estratégia da empresa?
- 15) Como vocês definem que um KR está sendo bom para a atuação de vocês? Tem um acompanhamento de perto para isso?
- 16) Como vocês mensuram o atingimento dos KRs? Quais tipos de indicadores vocês utilizam na empresa, mais quantitativos, mais qualitativos, depende muito?
- 17) E como vocês consideram o objetivo atingido?
- 18) Você acha que na empresa as pessoas estão dispostas a ouvir e dar feedbacks? Eles costumam ser mais construtivos, a fim de melhorar, ou trazem também muitas vezes o reconhecimento das ações?
- 19) Caso o foco da atuação do OKR mude, você acredita que a adaptação deles é rápida? Ou você percebe certa relutância sua e dos seus colegas de trabalho em alterá-los?
- 20) E caso o foco se mantenha, você acredita que um OKR pode ser mantido por mais tempo até ter um resultado satisfatório?

- 21) Você acredita que os OKRs estão em constante mudança na empresa ou são mais lineares e têm uma tendência a se manterem os mesmos?
- 22) Você acredita que há formas de melhorar a utilização do OKR na empresa em que você atua?
- 23) Você conhece alguma outra ferramenta/metodologia de gestão? SE sim, você acha que há outra que seria melhor para a realidade da empresa em que você atua hoje?

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta dos dados foi realizada ao longo do primeiro semestre de 2023, realizada por meio de chamadas de vídeo, com participantes pré-estabelecidos, a fim de assegurar uma base sólida por meio da coleta qualitativa.

Para complementar a análise qualitativa e melhor estabelecer o roteiro das entrevistas, a pesquisa de materiais bibliográficos foi realizada por meio de fontes seguras e confiáveis, com base em materiais acadêmicos e *sites* com publicações de experts nos assuntos pesquisados.

O objetivo é cruzar as informações levantadas de fontes diversas, para a confirmação e refutação de hipóteses. A partir da análise dos dados, visa-se compreender os objetivos da pesquisa, comparando aplicações e ideias práticas em uma empresa com atuação multinacional e autores de renome no assunto com grande base teórica, identificando as diferenças e justificativas para tais, além de fornecer possíveis melhorias para o uso da ferramenta no dia a dia empresarial.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Como mencionado anteriormente, a empresa em questão é uma fintech de atuação multinacional. Portanto, é importante notar que o estudo de caso traz tanto informações referentes à utilização do OKR tanto na sede, situada na Alemanha, quanto na filial no Brasil. Foi notado ao longo das entrevistas, que por mais que pertençam a um grupo de empresas de mesmo nome e negócio, há diferenças tanto na utilização do OKR como na forma de atuação de ambas as filiais. Essas diferenças foram identificadas por ambos os entrevistados principalmente por conta de nuances dos mercados, sendo afetadas principalmente por fatores externos, como legislações, como citado pelos mesmos. Afinal, por se tratar de uma fintech de pagamentos, há grandes diferenças nas regulações e economias de diferentes países.

Além disso, por ser necessária a anonimização dos entrevistados e da empresa por se tratar de um assunto tão sensível como a estratégia da empresa, foi informado aos entrevistados que não seria necessário trazer exemplos necessariamente reais. Dessa forma, ambos trouxeram exemplos que elucidam a forma como é aplicado o *Objective Key Results* no dia a dia de suas atuações, mas sem comprometer ou divulgar dados que possam prejudicar a organização estudada.

Mesmo com a anonimização e as diferenças dos mercados Alemão e Brasileiro, as entrevistas puderam trazer diversos *insights* e realmente mostrar como na prática como o OKR funciona. Foram observados aspectos da prática que realmente são aplicados e outros que mostram que a teoria nem sempre se faz presente. Assim, podemos entender melhor como é possível utilizar essa ferramenta estratégica de fato, e notar que o “Measure o que importa” de Doerr realmente se traduz no contexto empresarial, até mesmo no uso da ferramenta, quando são utilizadas as partes que realmente importam para que a ferramenta funcione dentro da organização estudada.

É curioso notar que ambos os entrevistados começaram a ter contato com a ferramenta apenas quando inseridos dentro da organização, sendo que nenhum havia lido, mesmo após mais de cinco anos utilizando o OKR, o livro escrito por Doerr, que deu início à ferramenta. Isso mostra o quão importante é entender como ela é efetivamente usada, trazendo assim uma elucidação para as organizações que desejam se aprofundar futuramente no OKR.

4.1 A empresa e sua relação com o OKR

É interessante notar que, apesar de a empresa ter sido fundada originalmente na Alemanha, a utilização do OKR pela empresa globalmente foi na realidade algo que veio da filial no Brasil, como informado pelo entrevistado. Nenhum dos entrevistados estava presente nesse momento inicial da implementação do OKR, mas o entrevistado soube contextualizar bem onde isso se iniciou.

Durante a entrevista, ele mencionou que os líderes da organização no Brasil começaram a aplicar conceitos do livro “Avalie o que importa”, de Doerr, o criador da ferramenta. Porém, mesmo após a leitura aprofundada dos líderes, quando iniciada a implementação da ferramenta, tiveram dificuldades para utilizá-la de fato, pois não conseguiam identificar as nuances do OKR. Assim, os líderes recorreram então a uma “guru” dos OKRs, como dito pelo entrevistado, para que pudessem preencher os *gaps* entre a teoria e a prática. Dessa forma, o entrevistado afirma que a conclusão estabelecida neste início, e que permeia até hoje na utilização do OKR na organização, não é de se manter completamente fiel à teoria, mas sim que o importante é utilizá-la para se atingir o objetivo desejado.

Assim, citando alguns exemplos trazidos pelo entrevistado, os objetivos podem ser para empurrar o desempenho dos envolvidos para atingir um melhor resultado em equipe, ou apenas para alinhar os compromissos de cada uma das equipes envolvidas em uma operação maior, ou até mesmo apenas para dar visibilidade para o que um time está fazendo. Uma fala do entrevistado que transmite essa ideia e mostra a importância de se compreender a realidade em que a ferramenta está sendo utilizada, é quando ele conclui que “(...) no final das contas, o OKR ele é simplesmente um sistema para te ajudar a se organizar” (3:15). Então, é possível notar como a ferramenta é utilizada de diversas formas, ainda dentro de um mesmo contexto organizacional, dada a necessidade dos colaboradores, líderes e times em diferentes cenários e momentos.

Essas diferenças foram ressaltadas dentro das entrevistas tanto para os diferentes contextos de mercado entre Alemanha e Brasil, em que ambos atuaram, como também nas diferentes unidades de negócio, como denominam na organização, e times. A entrevistada, afirmou que já utilizou tanto OKRs individuais, em que cada colaborador pertencente ao time possuía seu próprios objetivos e resultados-chave, que no final levam ao atingimento um objetivo maior, mas que atualmente trabalha em uma unidade de negócio maior, que envolve diversos times,

em que os times definem OKRs para também atingir um objetivo maior pertencente à unidade de negócio. Por outro lado, o entrevistado afirmou que em times menores, é importante utilizar os OKRs para impulsionar o desempenho, com objetivos audaciosos, a fim de manter os esforços dos colaboradores altos para uma melhora contínua das entregas. No entanto, em times maiores, ou em cargos mais altos, o OKR passa então a adotar uma cara mais de alinhamento e gestão dos times. Dessa forma, os OKRs passam a trazer mais as prioridades de cada um dos times, para que possam ao final realizar a entrega de um objetivo maior, com o alinhamento dos esforços dos envolvidos, ao invés de objetivos muito audaciosos que buscam a maximização do desempenho daquela unidade de negócio.

Portanto, é possível notar uma diferença da teoria para a prática. A teoria nos traz o estabelecimento de metas difíceis, mas atingíveis, e vemos que quando a empresa começa a tomar maiores proporções, isso não se reflete na realidade. Na realidade, essa aplicação voltada para o alinhamento e não necessariamente para objetivos ousados e complexos, se mostra muito presente na organização como um todo.

Em ambas as entrevistas, foi possível notar que os objetivos se diluem nos diversos níveis, áreas e times da organização. A entrevistada ressaltou que há sempre um objetivo maior que faz parte da estratégia da empresa e que, com base nesse grande objetivo, as áreas encontram formas de contribuir para seu atingimento. O entrevistado complementa essa ideia, afirmando que os objetivos definidos pela alta gestão possuem um caráter mais “visionário”, ou seja, não apresentam diretamente um objetivo bem definido e com métricas bem definidas, mas apresentam um desejo da alta gestão da organização que é de difícil atingimento, e cabe então aos níveis abaixo definir o caminho de como chegar a esse objetivo final. Contudo, da forma como os OKRs acabam sendo estruturados, naturalmente nem todos os objetivos estabelecidos conseguem ser fiéis à teoria de serem difíceis. Por isso passam a ter esse caráter de alinhamento, priorização e de mostrar o que está sendo feito. A mesma ferramenta, utilizada por todos, adota diversas faces frente às necessidades de cada um dos times em se tornar uma peça desse grande quebra cabeça da organização.

É ainda mais curioso notar como o entrevistado tem de se adaptar para estabelecer OKRs que atendam as expectativas tanto de alinhamento como de impulsionamento do desempenho do time pelo qual é diretamente responsável. Ele

afirma que por estar situado “no meio do caminho” do organograma da empresa, houveram casos em que foi necessário que ele estabelecesse dois OKRs que traduzem a mesma ideia mas a comunicam de forma diferente. Esse “meio do caminho”, que denominamos comumente de nível tático na Administração, fez com que fosse necessário que o entrevistado estabelecesse uma escrita para o OKR que conseguisse alinhar com os outros líderes de nível tático e estratégico quais as prioridades e ações do time. Além disso, foi necessário criar um OKR, que ao final leva ao mesmo objetivo, mas com uma escrita mais específica e técnica, tanto para os objetivos quanto para os resultados-chave, que realmente traduzissem o que era necessário que seu time fizesse.

Ainda assim, mesmo com essa diluição e adaptação para cada uma das diferentes realidades dentro de uma mesma organização, é importante notar que, ao final, na definição do objetivo que a empresa deseja, daquilo que realmente importa, o OKR não perde sua essência desafiadora e impulsionadora de desempenho.

4.2 Como a empresa estabelece seus objetivos e resultados-chave

A partir dessa relação da empresa com o OKR, influenciada por diferentes mercados, contextos e momentos, também notamos diferenças na criação dos OKRs nas afirmações de ambos os entrevistados. Ainda assim, nota-se que ambos os entrevistados atuam com ciclos trimestrais e que a criação trimestral dos OKRs é algo replicado em todos os níveis da empresa.

A entrevistada afirma que para estabelecer os OKRs dos seu time, ela busca trazer os objetivos já pré-estabelecidos para seu time, a fim de otimizar o processo de criação dos resultados-chave junto da equipe. Dessa forma, ela afirma que consegue guiar melhor o processo de criação a partir da sua perspectiva de liderança e visando os objetivos advindos de áreas e pessoas mais acima na cadeia de comando da empresa. Como ocorre essa diluição dos OKRs, ela acredita que o líder consegue identificar mais facilmente o que precisa ser feito e, dessa forma, melhorar a concepção dos resultados-chave, fazendo com que os colaboradores do time não desviem muito daquilo que a organização almeja.

Ainda assim, vemos o processo colaborativo para o estabelecimento dos OKRs, já que apesar de os objetivos serem pré-estabelecidos pela liderança, o processo de concepção do OKR que será seguido no ciclo envolve todos do time por meio de uma reunião e da utilização da ferramenta Miro, como afirma a entrevistada. O Miro é uma plataforma online de colaboração e co-criação em formato de lousa,

que pode ser utilizada para *brainstorming*, criação de diagramas, eventos de *SCRUM*, mapeamento, planejamento estratégico, entre outras soluções, que pode ser utilizado pelos mais diversos tipos de equipe (Miro, s.d.). A plataforma permite que os colaboradores organizem as ideias em um quadro centralizado, colocando individualmente *post-its* nele e trazendo possíveis resultados-chave que possam auxiliar no atingimento daquele objetivo pré-estabelecido. Após isso, ocorre uma etapa de votação de quais os KRs mais importantes para o trimestre trazidos pelo time e, após isso, os líderes fazem uma revisão final do que foi estabelecido para assegurar que o texto esteja bem redigido e claro para todos aqueles que lerem o que está definido no ciclo do OKR. Por fim, é realizada uma reunião que finaliza o processo de criação do time, onde todos visualizam a versão final do OKR do time. Ainda que geralmente o processo de criação do OKR seja mais voltado para os resultados-chave, a entrevistada afirma que também há casos em que o mesmo modelo é adotado para definição de objetivos, quando estes não são tão claros para a liderança no início de um novo ciclo.

O processo de criação do OKR informado pelo entrevistado se assemelha em partes ao informado pela entrevistada. De acordo com o entrevistado, o seu time recebe a tarefa individual de criar objetivos, também com o mesmo olhar para os OKRs estabelecidos pelas equipes mais acima, e resultados-chave para o trimestre. Esses objetivos e resultados-chave individuais são colocados em um *slide*, uma forma mais simples que a da entrevistada, mas que da mesma forma são apresentados à toda equipe, que faz uma rodada de discussões em uma reunião. Após a equipe apresentar suas produções individuais, o entrevistado, o líder do time, apresenta o que ele criou como OKR para a equipe nesta mesma reunião. Assim, a equipe participa de uma reunião, que permite a eles juntar todas as ideias em um mesmo slide e priorizar os planos de ação, que se torna o OKR da área no trimestre. De acordo com o entrevistado, esse processo permite que todos possam apresentar diferentes pontos de vista que ao final se complementam, com as prioridades tanto do líder, quanto dos indivíduos que pertencem ao time. Ademais, nota-se que o líder possui um OKR e cada um da equipe possui um OKR individual também. Dessa forma, as pessoas que fazem parte do grupo colaboram para o atingimento dos objetivos e resultados-chave do time como um todo, estabelecidos pelo líder em discussão com toda a equipe. Dessa forma, é possível observar novamente o “cascateamento” dos OKRs, inclusive dentro de um mesmo time, num processo que

o entrevistado denomina de “*top down, bottom up*”.

Ainda sobre o processo de criação, ambos os entrevistados mencionam a necessidade de transmitir os OKRs estabelecidos pelos times para toda a empresa, em uma reunião que participam apenas os líderes mais seniores da organização e abre espaço para o alinhamento de geral da empresa e o preenchimento de *gaps* que podem ser percebidos por outros além do time. Ao final dessa reunião, com todos os OKRs apresentados e todas as áreas alinhadas sobre os planos de ação, finalmente se dá início a um novo ciclo trimestral dos *Objectives Key Results*.

Todo esse processo condiz com o conceito de co-criação da teoria do OKR, mas é interessante notar que isso ocorre em doses homeopáticas. Dado o tamanho da organização e a grande quantidade de funcionários, é praticamente impossível que todo e qualquer um possa estar efetivamente auxiliando na criação de cada um dos objetivos e resultados-chave. Ainda assim, a empresa estudada encontrou formas de ter representantes de cada uma dessas partes ao longo do processo e que ao final, mesmo com a diluição em todos os níveis, conseguem ser um conjunto que atua em uníssono para um grande OKR.

É interessante observar que esse processo de co-criação em escala menor também está presente na criação do OKR da mais alta gestão da empresa. O entrevistado informou que o CEO, ao criar os objetivos e resultados-chave que vão guiar e ser impulsionado por todos os outros OKRs abaixo, também passa por um processo de consulta com outros líderes da organização que serão mais diretamente afetados pela sua ideia inicial. Essa consulta é feita com pontos de contato chaves, em que se espera que a ideia já seja previamente alinhada com líderes com alto nível de conhecimento e que podem também informar ao CEO outros pontos de contato para melhor desenvolver a ideia. Isso possibilita que o OKR estabelecido para a visão da empresa não seja algo fora da realidade, mas sim desafiador e atingível, trazendo o aspecto mais visionário mencionado anteriormente.

Outro ponto interessante de se observar, dado o ciclo do OKR ser trimestral, ou seja, definido em um curto espaço de tempo, ambos os entrevistados informaram que é comum que objetivos anteriores sejam reaproveitados. Isso ocorre por conta do tamanho da empresa e das ações que ela adota, sendo necessário por vezes trazer novos planos de ação para atingir de forma satisfatória objetivos de ciclos anteriores, alterando então os resultados-chave. Assim, além dos impactos dos OKRs estabelecidos por níveis mais acima, nota-se também o impacto de objetivos

anteriores no processo de criação.

Em média, ambos os entrevistados afirmaram utilizar um número pequeno de resultados-chave para um objetivo, não havendo um número pré-estabelecido de máximo ou mínimo. A entrevistada, quando questionada, afirmou apenas que não usam muitos resultados-chave para um objetivo, e que muitas vezes, chega a ser apenas um Key-Result. O entrevistado traz maior clareza ao falar que a métrica utilizada para definir a quantidade de KRs e também objetivos é o “limite do razoável”. Ele define esse limite do razoável como algo que pode ser visualizado facilmente a uma distância natural em um slide de apresentação, em que não é necessário dar *zoom* para a leitura dos mesmos. Obviamente, essa métrica não é muito exata, tendo em vista as inúmeras variáveis que podem afetar a visualização de cada um dos indivíduos. Porém, é possível entender a expressão utilizada, já que o intuito da mesma é de transmitir a ideia de que se há muitos Key Results para um objetivo, é necessário voltar ao que foi estabelecido e fazer uma maior priorização dos planos de ação, como explicado pelo entrevistado. Ao mesmo tempo que um objetivo que não possui Key Results, é um objetivo que não deve ser inserido no ciclo OKR, já que não há planos de ação para ele, e portanto ele não deve ser uma prioridade.

Esses Key Results criados e implementados, de acordo com os entrevistados, podem ser qualitativos ou quantitativos, à depender da necessidade do time. Para os objetivos quantitativos, os entrevistados afirmaram que podem utilizar métricas de números ou porcentagem, como aumentar o *net revenue* em 55% ou falar com 3 bancos para negociar uma proposta de parceria. Já os qualitativos, eles buscam trazer escritas mais assertivas, como desenvolver um aplicativo para que o usuário consiga criar uma conta. Nesse exemplo, o foco do objetivo de desenvolver o aplicativo está explícito, que é que o usuário consiga abrir a conta, podendo ser complementado em outros ciclos, como desenvolver mais o aplicativo para que o usuário consiga realizar transações. Assim, percebe-se a adaptabilidade da ferramenta para atender as necessidades da organização e também de trazer clareza e prioridade ao que realmente importa, mantendo um nível menor de objetivos e resultados-chave para que a empresa concentre seus recursos no ciclo definido.

Portanto, nota-se que o processo de criação dos OKRs se torna descentralizado na organização, com a influência de todos os níveis organizacionais,

seja direta ou indiretamente, e busca estar sempre condizente com as necessidades e realidades do momento. Essa co-criação e coparticipação surgem tanto de baixo para cima quanto de cima para baixo e garantem a criação de objetivos e resultados-chave que concentram esforços nas questões que realmente importam e de forma alinhada. Dessa forma, também podemos perceber como a ferramenta se adapta em todos os diversos níveis da empresa e é notável como em diversos contextos adota várias faces para ao final atingir as metas desejadas, em que, sob variadas perspectivas, no processo “*top down, bottom up*”, a organização busca preencher ao máximo as lacunas para que o que foi estabelecido possa ser atingido por mais desafiador que seja. Nesse sentido, percebemos como essa co-criação se torna benéfica para a empresa, já que os objetivos e resultados-chave se tornam claros para todos, assim como o papel de cada uma das partes da organização para alcançar o desempenho desejado.

4.3 O acompanhamento e a gestão do OKR

Já mencionado anteriormente, a empresa busca manter os OKRs alinhados em todos os níveis, então ao início de um novo ciclo, é muito claro para todos quais são os planos de ação e suas respectivas metas. O processo de criação passa por diversas reuniões e trocas entre colaboradores de diversos níveis antes de ser estabelecido, mas foi notado durante as entrevistas que o processo de acompanhamento durante e ao final do ciclo não são tão bem estruturados quanto a criação.

Ambos os entrevistados mencionaram que utilizam um método de avaliação que consiste em:

- De 0 a 30%: Objetivo ou Key Result não foi batido, pintado de cor vermelha.
- De 30 a 70%: Objetivo ou Key Result teve avanço, mas não atingiu o resultado esperado, pintado da cor amarela.
- Mais de 70%: Objetivo ou Key Result batido, pintado na cor verde.

Esse sistema permite aos entrevistados visualizarem de forma rápida e prática como está o andamento das ações e é de fácil entendimento a qualquer um, já que a coloração utilizada faz parte de um senso comum. Assim como o processo de criação, a gestão do OKR na organização pode ser realizada de diferentes formas, a partir das necessidades e realidades de cada uma das equipes. Porém, foi constatado que esse processo de acompanhamento é muito mais esporádico e não possui um processo tão bem estabelecido quanto o de estabelecimento dos OKRs.

Ademais, essa métrica é utilizada para avaliações durante o ciclo e ao final do ciclo, e para Key Results e objetivos qualitativos e quantitativos. Para o final do ciclo, os indivíduos olham para os resultados atingidos. Já para o acompanhamento durante o ciclo, essas métricas são utilizadas como grau de confiança, ou seja, o quanto acreditam que será possível bater.

A entrevistada afirmou que o acompanhamento durante o ciclo pode ser realizado com frequências diferentes de acordo com as necessidades e desejos de cada equipe, como à cada 2 semanas ou à cada mês, podendo ser alterado a qualquer momento. Além disso, ela afirmou que o monitoramento pode ser feito de algumas formas diferentes, como por meio de uma planilha em que descrevem as ações sendo tomadas para atingir os KRs, o que já foi feito e os impedimentos, ou apenas por meio de comunicações verbais no dia a dia do trabalho. Ela também menciona que os KRs possuem métricas de verificação que eles chamam de *As Measured By* (AMB), ou Como Mensurado Por, em tradução, e a partir dessas métricas que eles conseguem definir quanto do KR foi feito. O entrevistado, disse que durante o ciclo, faz reuniões curtas de acompanhamento com seu gestor, e isso pode ser realizado também em frequências diferentes, seja uma vez por mês ou uma vez no meio do ciclo trimestral. Ele também mencionou que o acompanhamento e a gestão dos OKRs ao longo do ciclo não é tão transparente, já que cada um dos times pode realizá-lo de uma forma diferente, mas não há uma comunicação efetiva para saber quais foram os resultados dos outros times, ou se quer se esse acompanhamento foi feito. Além disso, ele mencionou que ao reportar para seu gestor, se torna então tarefa dele reportar para o CEO as informações que recebeu do entrevistado. Essa troca de informações e reportes se torna então um processo pouco estruturado, suscetível a falhas e perda de informações.

Ainda sobre esse processo, foi notado que além da falta de comunicação sobre as ações em andamento, há um *gap* na checagem final. O entrevistado inclusive afirmou quando questionado que: *“É... se você quiser, minha sincera opinião, eu acho que a gente faz um trabalho muito ruim de verificar o... se a gente bateu ou não os Key Results como empresa”* e continua *“Então, nessa reunião que a gente faz no final do do trimestre, a gente sempre olha para o trimestre seguinte, né? A gente nunca olha para o trimestre passado, para ver se a gente bateu ou não”*. As reuniões de alinhamento para a criação de OKRs mencionadas anteriormente, se tornam muito efetivas para nivelar toda a organização sobre o

caminho futuro, mas não permite a organização olhar para o que já foi feito e assim avaliar se aquilo realmente está sendo efetivo. É importante notar que a ferramenta parece ser muito bem utilizada e por isso é mantida desde sua implementação, mas é crucial em uma gestão voltada para o desempenho avaliar ações passadas, ainda mais em um contexto que é comum trazer novamente objetivos passados para outros ciclos, como dito pelos entrevistados.

Outro ponto mencionado pelo entrevistado e que mostra as falhas do processo de acompanhamento e gestão do OKR na organização, é que muitas vezes os objetivos e resultados-chave estabelecidos muitas vezes acabam sendo esquecidos pelos próprios envolvidos, conforme *“Muito acontece é que a gente faz os OKRs, dá um trabalho lá pra você fazer o raio do OKR e aí você passa 3 meses, esquecendo que o OKR existe, porque você já sabe as suas prioridades na sua cabeça”*. Da forma como a ferramenta é utilizada, sempre com alinhamento e com efeitos de uma cascata que passa por todos os níveis da empresa, ao priorizar as ações, muitas das ideias do que tem que ser feito já estão no radar daqueles que vão executar, mas podem acabar se perdendo no meio do caminho. O entrevistado afirma que é necessário dispor de um maior rigor nesse acompanhamento, pois se algo foi estabelecido como prioridade para o ciclo, essa prioridade não deve ser ignorada. Ele mencionou que isso pode ser feito de forma mais efetiva e rigorosa a partir de promessas semanais, um processo que ele anteriormente utilizou em outro time mas que se perdeu ao longo do tempo, quando diz *“Uma... maneira de você tentar, é... não garantir, mas pelo menos, é... tentar colocar esse ritual de checar os OKRs, a gente fazia promessas semanais”*. As promessas semanais, de acordo com ele, permitem aos colaboradores manter um acompanhamento mais próximo, contínuo e detalhado do que de fato está sendo feito e precisa ser realizado para atingir os OKRs definidos. Ele inclusive menciona que é como se o processo do OKR, o macro da estratégia, dependesse de outro processo mais micro, o de promessas semanais. Assim, aumentando a frequência de checagem, a empresa pode compreender melhor o que é necessário fazer, o que já foi feito e frente aos resultados obtidos, quais são os aprendizados para um melhor planejamento nos próximos ciclos.

Outro ponto que é interessante notar é que, como a avaliação de resultados não é algo contínuo, percebemos que se perde uma parte da teoria vista no livro *Avalie o que importa* de Doerr, quando ele prevê o Gerenciamento Contínuo do

Desempenho através das Conversas, Feedbacks e Reconhecimento. Quando questionados sobre o gerenciamento contínuo, os entrevistados informaram que as CFRs são muito mais voltadas para o trabalho que está sendo feito em si, como se um colaborador for bem ou não em uma negociação, do que para os OKRs. As ações que estão sendo realizadas não são necessariamente voltadas para o ciclo do OKR, já que em uma organização existem diversos processos de rotina que pouco ou nada impactam nessas metas, ou mesmo que impactam, são pouco associadas ao OKR. O entrevistado inclusive mencionou que vê os OKRs muito mais como uma ferramenta de entregas, de informar se a meta foi batida ou não, do que uma ferramenta de avaliação do desempenho contínua que traz feedbacks sobre as ações tomadas. Assim, é importante também reconhecer e dar feedbacks olhando para o OKR, já que afinal essas são as prioridades da empresa para melhorar seu desempenho. Além do mais, como o processo de acompanhamento do OKR é falho, torna-se difícil para os colaboradores realizarem essas discussões ao longo do dia a dia, já que não estão constantemente olhando o seu desempenho para aquele ciclo. Ainda assim, é notório que a empresa possui um aspecto cultural muito aberto para o Gerenciamento Contínuo do Desempenho, em que os feedbacks estão presentes, mas não estão em um nível de maturidade alto o suficiente que permita avaliar se o que foi estabelecido para o OKR em si ainda está condizente com as necessidades da empresa ao longo do ciclo.

Nesse ponto, percebe-se que a organização perde um ponto vital da teoria, do foco em agilidade e flexibilidade, (KRAUSE, Walther, et. al. 2022), com revisões rápidas e possibilidade de ajustes em vôo para condizer com a realidade da empresa (DOERR, 2019). Ambos os entrevistados mencionaram que nunca viram acontecer uma situação em que tiveram de alterar um objetivo ou Key Result ao longo do ciclo. Porém, o que acontece, em ocasiões muito raras, é que eles desistam de um objetivo por não fazer mais sentido para a realidade da empresa no momento. Essa desistência de acordo com a entrevistada, pode ocorrer como um reflexo de um planejamento mal-feito por parte da equipe e dos líderes, e complementa que essas alterações não são comuns pois como os ciclos são curtos, de três meses, não é tão complexo definir as prioridades e prever os cenários para esse período de tempo. Ainda assim, para ter o conhecimento dessas necessidades de alteração ou desistência, é importante ter foco no acompanhamento do que foi feito e do que está sendo feito, para que a organização não concentre esforços em

ações que não irão refletir no desempenho desejado.

4.4 Como utilizar melhor o OKR

Após compreender melhor sobre a utilização dos Objective Key Results em um caso real, entendendo sua relação com a organização e as adaptações necessárias para que a ferramenta funcione no dia a dia, como funciona o processo de criação e implementação do OKR e também sua gestão e acompanhamento, é importante destacar os aprendizados do estudo para que outras empresas possam melhor compreendê-la e utilizá-la. O intuito é de levantar pontos observados nas entrevistas e na teoria para que gestores, colaboradores e indivíduos que se interessam pela ferramenta maximizem a sua performance com o uso dela, trazendo então os aspectos mais discutidos no caso real. É importante frisar que, como mencionado anteriormente, as ferramentas estratégicas apoiam a tomada de decisão e buscam traduzir o complexo processo de tomada de decisões estratégicas (*apud.* NOBRE, WHEELLEN E HUNGER). Dessa forma, o OKR pode não ser a melhor ferramenta para aplicação em uma organização. Cabe então ao leitor identificar, a partir de leituras e estudos como este, qual a melhor ferramenta para o contexto em que está inserido. É importante ressaltar este ponto, pois foi observado que nenhum dos entrevistados possuía conhecimento prévio sobre a ferramenta e também não tinham conhecimento sobre outras metodologias. Portanto, é imprescindível que para maximizar o desempenho de uma organização, ele abarque qual a melhor ferramenta para guiar e auxiliar no processo da estratégia, baseando-se em conhecimentos das ferramentas disponíveis e das necessidades da empresa.

Dado isso, é interessante notar também como as ferramentas se moldam às necessidades da organização. Foi possível observar durante as entrevistas que, mesmo dentro de uma mesma organização, a ferramenta adota várias faces para maximizar o desempenho. Assim, uma característica interessante do OKR como ferramenta estratégica, é que a teoria pode ser “dobrada” de acordo com as demandas de uma pessoa, time, área ou circunstância, podendo ser utilizada por todos os níveis organizacionais. Então, a ferramenta pode ser utilizada para direcionar esforços à um objetivo específico de uma ação de grande importância para a empresa que necessita de maior foco ou para gerir times e prioridades de ações em andamentos. Isto posto, destaca-se a importância de ter uma estratégia bem definida, identificando as necessidades da organização e a concentração de

esforços nas questões realmente importantes. Porém, é imprescindível que, independente do foco com que seja aplicado, os OKRs sejam sempre alinhados em todos os níveis da organização, comunicando de forma efetiva as estratégias desta.

O alinhamento do OKR dentro de uma empresa pode ser realizado de diversas formas. Uma forma de aplicação nas instituições pode ocorrer por meio das reuniões em “pílulas”, ou seja, as reuniões internas das áreas que definem quais serão os OKRs para o ciclo e as reuniões de alinhamento geral da empresa para a definição final de quais serão os OKRs a serem seguidos, em que participam apenas os líderes representando suas áreas e equipes. Além disso, para garantir que todos compreendam os objetivos e resultados-chave da organização, é imprescindível que a ferramenta mantenha sua essência de ser uma ferramenta colaborativa. Portanto, é necessário envolver os colaboradores que vão atuar para o atingimento de uma meta, que ele esteja envolvido no processo de definição dessas metas, mesmo que de forma indireta. Isso garante aos colaboradores maior sentimento de pertencimento e faz com que eles consigam enxergar melhor os meios para atingi-las, assim melhorando o fluxo dos processos e aumentando o desempenho da organização como um todo.

Dessa forma, acredita-se que esse molde em pílulas seja um dos mais efetivos para a compreensão de todos os colaboradores, assegurando a participação de cada um ao longo do ciclo e sendo muito mais factível em um ambiente com grande diversidade de pessoas e ideias. O modelo observado no estudo de caso pode inclusive ser citado como um *case* de sucesso, dado os resultados satisfatórios citados pelos entrevistados e as suas percepções sobre o modelo serem boas. Além disso, quando questionados, ambos afirmaram que esse processo de criação é bem aceito por todos os envolvidos e que não costumam haver desavenças ou insatisfações dos liderados ou dos líderes. Além do mais, esse processo “cascateado” do OKR, garante a atuação de várias frentes para um mesmo objetivo maior afinal, como se os objetivos das áreas abaixo dos sócios da empresa, que possuem a visão estratégica da onde a empresa deve chegar para garantir sua longevidade e destaque no mercado, fossem Key Results desse objetivo maior. Esse cascadeamento garante a concentração de todos os recursos da empresa em algo que realmente importa para o negócio e permite a atuação de forma específica de acordo com as qualidades de cada área, guiando todos a um ponto comum sem perda do seus focos de atuação.

Por outro lado, é importante observar que o OKR é uma ferramenta muito relacionada a um contexto ágil. Como se pode notar, a teoria prevê ciclos curtos para a utilização do OKR, com a revisão constante das variáveis que afetam o contexto empresarial, e isso se replica na aplicação prática estudada, com ciclos trimestrais de estabelecimento de OKRs. Portanto, o acompanhamento e a gestão do que foi estabelecido se torna essencial, tanto para assegurar que a dedicação de recursos das ações em curso quanto para a definição de ações futuras. Isso pode ser observado conforme afirma o entrevistado:

“É... isso é saudável, isso é útil, é e... faz com que o processo fique um pouco mais completo. É... que nem eu falei, se não, você só está fazendo uma parte do processo, que é alinhar as prioridades, mas depois que você faz o alinhamento, apresenta os slides, você simplesmente esquece o que está lá e vai com o que está na sua cabeça. Sua cabeça vai lembrar a maior parte das coisas, mas não tudo.”

Porém, apesar de ser observado um case de sucesso na relação, criação e implementação dos OKRs na empresa estudada, o mesmo não pode ser dito sobre o acompanhamento e gestão destes. Ainda assim, uma forma que foi mencionada pelo entrevistado, e que foi também previamente utilizada pelo autor, que pode auxiliar nessa parte do processo, são as “promessas semanais”. Esse modelo de acompanhamento pode ser definido como o método *Sprint*. O método *Sprint* é uma abordagem de gerenciamento de projetos que deriva da metodologia SCRUM, mas assim como o OKR, prevê a transparência e adaptação, e a complementa com a inspeção (Ken Schwaber & Jeff Sutherland, 2020), e pode ser utilizada no OKR para garantir o seu desempenho e acompanhamento. De acordo com o “The Scrum Guide” de Ken Schwaber & Jeff Sutherland, o método *Sprint* tem um período variável de uma a quatro semanas para a entrega de uma parte de um projeto. No caso do OKR, recomenda-se a utilização de um período semanal para as entregas de trabalho voltadas a um KR ou objetivo.

No início de uma sprint, já com os objetivos e resultados-chaves definidos, o líder e os liderados definem quais serão as entregas que devem fazer em prol destes. Isso auxilia não só a definir ainda mais qual o caminho a ser seguido durante o OKR, como também auxilia os colaboradores a estarem constantemente olhando para o que foi definido para o ciclo e que não percam o foco das suas ações, algo que costuma ocorrer, como mencionado pelo entrevistado. De acordo com ele, isso ocorre pela falta de revisão constante dos OKRs e prejudica a estratégia da

empresa, dada a mecanização do OKR e o surgimento de outros fatores ao longo de um ciclo.

Planejadas as ações da semana durante a *Sprint*, com esse olhar micro do que deve ser feito por cada um dos envolvidos, o método prevê as revisões diárias, através das *Daily Scrums*. Essas revisões diárias são extremamente curtas, levando cerca de 15 minutos e realizadas todos os dias no mesmo local e horário, para reduzir a complexidade. Recomenda-se então manter uma sala de reuniões reservada para isso, seja física ou presencial, de preferência no início do expediente, para que todos consigam se organizar para a atuação no restante do dia. Nessa reunião, a equipe apresenta o progresso das ações, os seus impedimentos e quais ações serão realizadas naquele dia em prol do objetivo estabelecido. Isso auxilia muito no processo de organização, acompanhamento de resultados e tomadas de decisão rápidas, promovendo a auto-gestão e melhorando a comunicação do time.

Com o fim da *Sprint*, ao final da semana de trabalho o time se reúne para a revisão desta. Os envolvidos então olham para os resultados atingidos e quais as mudanças do cenário em que estão inseridos e possíveis adaptações necessárias para *Sprints* futuras. Esse processo da *Sprint* fornece feedback valioso para o trabalho sendo feito, comunica efetivamente o que está sendo realizado e complementa de forma efetiva o gerenciamento contínuo do OKR, auxiliando a concentrar ainda mais os esforços nas questões realmente importantes para a organização.

Por fim, o gerenciamento contínuo de desempenho do OKR prevê as conversas, feedbacks e recebimento. Ainda que o método *Sprint* auxilie de forma significativa nesse acompanhamento dentro das áreas e times da organização, é importante que a empresa que utilize o OKR mantenha esses valores como parte de sua cultura. O método *Sprint* reduz a necessidade de diversas reuniões dispendiosas ao longo do dia, mas é fulcral que os colaboradores estejam sempre dispostos a conversar sobre os OKRs estabelecidos e suas ações no dia a dia organizacional que levam a eles, sempre prevalecendo a agilidade na adaptação, a aceitação de feedbacks construtivos e o reconhecimento de ações bem sucedidas. Assim, é possível manter a ciclicidade do OKR de maneira saudável e útil para a organização, sempre criando objetivos e resultados-chave que maximizam o desempenho e constantemente o acompanhando para garantir a performance

máxima, com o envolvimento de todos os colaboradores, prevalecendo a transparência organizacional.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Após a revisão bibliográfica e o estudo de caso analisado, é notório como a ferramenta apresenta diversas nuances e possui um caráter altamente adaptativo. Mesmo com a leitura aprofundada do livro “Avalie o que importa” de John Doerr, criador da ferramenta, que explica muito sobre a ferramenta e apresenta diversos casos práticos em si, ainda não fica muito claro como cada empresa realmente utiliza a ferramenta e como utilizá-la ao máximo. *O presente trabalho buscou tornar isso um pouco mais palpável e também destacar pontos-chave para facilitar a aplicação para empresas de diversos ramos, em que acredita-se também que auxilia na popularização da ferramenta, sendo considerado um sucesso neste ponto. Não obstante, assume-se que o presente trabalho é passível de enviesamento tanto do autor, à partir dos seus estudos e leituras, quanto dos entrevistados, dado o estudo de caso único.*

Dessa forma, acredita-se que a presente pesquisa necessita de maior aprofundamento. Inicialmente, o trabalho se propôs a realizar uma pesquisa quantitativa na organização estudada, através de um formulário com afirmações e utilizando da escala *Likert*, a fim de complementar as entrevistas e reduzir o viés das análises. Porém, a pesquisa quantitativa foi inviabilizada a pedido da empresa, por envolver questões estratégicas e de compliance, no que se refere a divulgação de dados corporativos sensíveis ao mercado em que atuam. Dessa forma, acredita-se que a complementação da análise qualitativa com uma pesquisa quantitativa, possa auxiliar na redução dos vieses dos entrevistados e do pesquisador, a fim de garantir que as informações coletadas sejam as mais diversas possível, trazendo vários pontos de vista sobre a ferramenta que se apresentou altamente adaptativa.

Além disso, tendo em vista o alto caráter adaptativo da ferramenta, seria interessante também aumentar a população da pesquisa e a diversidade de empresas, estendendo-se a outros ramos e segmentos, para que seja possível melhorar o entendimento da ferramenta em outros contextos e como é alterada. Assim, recomenda-se realizar um estudo de caso múltiplo, trazendo uma população contendo tanto empresas de mesmo segmento para comparações diretas em casos similares, quanto empresas de diferentes ramos, permitindo uma análise que permite compreender como a ferramenta se adapta em diferentes mercados. Essas análises acredita-se que possam permitir ao pesquisador e aos estudiosos se a teoria também possui esse caráter altamente adaptativo ou se há um consenso

sobre a utilização do OKR como ferramenta estratégica.

Ademais, também acredita-se que seria agregador trazer a comparação com a aplicação prática de outras ferramentas estratégicas, como o BSC e o KPI, além de outras ferramentas estratégicas utilizadas no mundo corporativo. Inicialmente, o presente trabalho se propusera à fazer isso, tanto que foi trazido um quadro comparativo entre as ferramentas, porém isso não foi possível dado à falta de empresas interessadas em participar da pesquisa e do curto tempo disponível para as análises. Essas comparações ancoradas em uma pesquisa de campo, podem permitir a observação em quais pontos as ferramentas estudadas se tornam vantajosas e auxiliar a disseminação do conhecimento de gestores e estudiosos no âmbito da aplicação real destas ferramentas, a fim de fornecer um excelente material na tradução da teoria das mesmas.

Por fim, recomenda-se também aos leitores da presente pesquisa a leitura de materiais acadêmicos sobre outras ferramentas estratégicas, a fim de expandir o conhecimento sobre estas e aperfeiçoar a utilização destas em suas organizações. Foi notado durante a pesquisa que a ferramenta OKR em si pode não ser tão completa a depender do contexto, como foi notado na necessidade de outro método de outra ferramenta estratégica para complementar o acompanhamento e a gestão dos objetivos e resultados-chave. Assim, é importante compreendê-las para identificar formas em que as ferramentas se complementam e se diferenciam, permitindo então a identificação dos melhores métodos para a estratégia da organização. Dessa forma, o processo estratégico tem espaço para melhorar cada vez mais, aumentando o desempenho da empresa e garantindo sua diferenciação dos concorrentes com uma forte proposta de valor.

6 REFERÊNCIAS

5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa. SEBRAE-SC. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa>. Acesso em: 08/03/2023.

Arora, A., & Kaur, S. (2015, March). Performance assessment model for management educators based on KRA/KPI. In International conference on technology and business management (Vol. 23, No. 2015).

Barbosa, E. R. & Brondani, G. (2004). Planejamento estratégico organizacional. **Revista eletrônica de contabilidade**, 1(2), 123-123.

Beatham, S., Anumba, C., Thorpe, T. and Hedges, I. (2004), "KPIs: a critical appraisal of their use in construction", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 93-117.

CAMARGO, Gabriel. **Indicadores de desempenho: o que são, como definir e exemplos.** disponível em <https://rockcontent.com/br/blog/indicadores-de-desempenho/>. Acesso em: 07/02/2023.

CANDAU, Vera M.; LELIS, Isabel A. **A relação teoria-prática na formação do educador.** In: CANDAU, Vera M. Rumo a uma nova didática. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

CASADO, Tânia. (2002) - As pessoas na organização. 3. ed. São Paulo: Gente.

CHANG, H.; HUANG, W. Application of a quantification SWOT analytical method. **Mathematical And Computer Modelling**, Oxford, v. 43, n. 1-2, p. 158-169, 2006

Chen, D., Chen, J., & Ning, M. (2022, April). Research on Enterprise Performance Management from the Perspective of OKR. In 2022 International Conference on County Economic Development, Rural Revitalization and Social Sciences (ICCRS 2022) (pp. 91-95). Atlantis Press.

CHIAVENATO, Idalberto; NETO, Edgard Pedreira de Cerqueira. **Administração estratégica em busca do desempenho superior: uma abordagem além do balanced scorecard.** São Paulo: Saraiva, 2003.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

CHURCHILL, Gilbert. **Marketing research: methodological foundations**. 2a ed. The Dryden Press. 1998.

DOERR, John. **Avalie O Que Importa**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019.

Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. *Management Review*, 70(11), 35-36.

DRUCKER, Peter. **A Prática da Gerência**. Nova Iorque: HarperCollins Publishers, 2006.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, v. 16, n. 2, p. 190-203, 1998.

GABRIEL, Lucas. **Entenda o que é KPI e descubra como ele pode ajudar a medir os seus resultados de marketing**. disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/kpi/>. Acesso em: 07/02/2023.

GROVE, Andrew. **Gestão de Alta Performance: Tudo o que um gestor precisa saber para gerenciar equipes e manter o foco em resultados**. Benvirá. São Paulo, 2020.

JASPER, M.; CROSSAN, F. What is strategic management? **Journal Of Nursing Management**, Hoboken, v. 20, n. 7, p. 838-846, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having Trouble With Your Strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 5, p. 167-176, sep./oct. 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Harvard Business Review Press. 1996

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. v. 74, n. 1, p. 75-85, jan./feb. 1996.

KPI.org. **What is a Key Performance Indicator (KPI)?**, s.d. Disponível em: <https://www.kpi.org/kpi-basics/>. Acesso em: 08/02/2023.

KINNEAR, Thomas C. & TAYLOR, James R. **Marketing research: an applied approach**. Mc Graw Hill. 1979.

KRAUSE, Walther; KRAUSE, Werther; KRIEGER, Carla; PATANÉ, Victor, et. al. **Jornada OKR na prática**. Rio de Janeiro: BRASPORT Livros e Multimídia Ltda., 2022.

MANZINI, E. J. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, A pesquisa qualitativa em debate, Bauru, 2004. Anais..., Bauru: SIPEQ, 2004. 1 CD.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Administração, 8ª edição**. São Paulo. Atlas, 2011.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987

MIRO. Disponível em <<https://miro.com/pt/>> . Acesso em: 15/06/2023.

NOBRE, Daniel Parreira. **Ferramentas Estratégicas em Uso: Uma Investigação Prática às Empresas em Portugal**. Tese (Mestrado em Gestão) - ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. 2016.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REZENDE, L. M. G. de. Pesquisa e prática pedagógica I. In: TEIXEIRA, Fátima Emília da Conceição (Org.). **Guia de formação para professores das séries iniciais**. Brasília: UniCEUB, 2002.

ROCHA, Henrique Martins. ESTUDO DE APLICAÇÕES DO BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO E ALAVANCAGEM DE RESULTADOS. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)** - ISSN 1677-7387 Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração, v. 4, n. 1, maio/2005

SCHWABER, Ken & SUTHERLAND, Jeff. **The Scrum Guide**. Scrum Guides. Disponível em: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html#daily-scrum>. Acesso em: 22/06/2023.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A.. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THEODORSON, G. A. & THEODORSON, A. G. **A modern dictionary of sociology**. London, Methuen, 1970

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. 2012. Strategic management and business policy: Toward global sustainability (13th ed.). New Jersey: Person Education.

YÜKSEL, İ.; DAGDEVIREN, M. Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis: a case study for a textile firm. **Information Sciences**, Nova Iorque, v. 177, n. 16, p. 3364-3382, 2007.

quem é você, vai ser tudo anonimizado, mas só para ter uma... uma caracterização, uma qualificação breve.

Então, tipo, em que ano que a empresa foi fundada, qual o tipo de negócio e segmento que você atua hoje em dia?

Entrevistada 0:44

É... É um empresa de... é uma empresa global, não está só no Brasil, tá em outros países também.

Foi fundada em... 2012, e é uma fintech.

Entrevistador 1:08

Algun segmento específico, você sabe dizer? É voltado mais para B2B, B2C, B2B2C?

Entrevistada 1:19

É... B2C.

Entrevistador 1:21

B2C?

Entrevistada 1:22

Uhum.

Entrevistador 1:24

Tem, tipo, tamanho de empresa que vocês tem algum foco maior? Pequeno, grande, médio....

Entrevistada 1:32

É pequena, grande, média, o que? Não entendi, foi mal.

Entrevistador 1:35

Tem alguma específico, tipo, ah, cês procuram mais atuar em pequenos- pessoas de pequeno porte, em empresas de grande porte, empresas de médio porte, têm uma coisa assim ou, é, qualquer cliente que queira contratar?

Entrevistada 1:46

Hm... não, é qualquer cliente que queira contratar, mas geralmente são clientes de pequeno porte.

Entrevistador 1:53

Quantos sócios que tem nela? Você já me falou, mas eu não lembro.

Entrevistada 1:59

Quantos o quê?

Entrevistador 2:00

Quantos sócios. Acho que cê já me falou, mas eu não lembro.

Entrevistada 2:04

Não, nunca falei. Eu não sei, não tenho... Não é empresa de capital aberto. Eu não sei.

Entrevistador 2:08

Ah, tá. É, você tem ideia de quantos funcionários tem mais ou menos, pelo menos aí na sede que você tá?

Entrevistada 2:19

Eu não estou mais aí na do Brasil, né? Mas eu vou responder pelo Brasil, não é? Que que eu vou responder?

Entrevistador 2:24

Ah, cê pode responder pelo Brasil, pela Alemanha, tanto faz. É... depende do que você acha melhor. Eu acho que seria melhor falar da Alemanha, porque é a que você está hoje. Acho que faz mais sentido.

Entrevistada 2:38

Pode ser um pouco menos um pouco mais, mas é por aí.

Entrevistador 2:43

Quantos? Eu não ouvi.

Entrevistada 2:45

1000, eu acho.

Entrevistador 2:46

É, você sabe... O OKR ele é usado desde a fundação, né? Que você mencionou. Ou ele foi adotado depois, como um planejamento estratégico?

Entrevistada 3:01

O OKR?

Entrevistador 3:03

É.

Entrevistada 3:05

Foi adotado depois.

Entrevistador 3:08

Você sabe que ano mais ou menos?

Entrevistada 3:13

É, estou pensando.

Não sei que ano, deve ser lá por 2017, 2018.

Entrevistador 3:24

É... antes disso, de de ser adotado como PE como um todo, para a empresa como um todo. Vocês já usavam isso dentro da equipe? Ou pelo menos você usava dentro da equipe? A premissa dele e tal, alguma coisa assim.

Ou veio-

Entrevistada 3:38

Não, quando eu entrei, já tinha.

Entrevistador 3:41

Já tinha, saquei.

Você sempre usou ele no dia a dia, aí, não é?

Entrevistada 3:47

Sim, acho que sim.

Entrevistador 3:50

Tá, é, você conhecia antes o OKR ou você chegou a conhecer aí?

Entrevistada 3:57

Não, não conhecia antes.

Entrevistador 3:59

É, e que que você sabe me dizer, assim, que que você acha que você entende, que você conhece, das premissas dele ou da parte teórica dele? Ou também mais da parte prática, como você usa. Ele com perspectiva como ferramenta de gestão. Tanto, tipo, o que que você vê que na empresa você aprendeu, que eles te ensinaram, o que que você usa para PE? E o que você aprendeu, que você sabe, pra usar hoje no seu dia a dia, nos seus projetos, dentro da sua equipe?

Entrevistada 4:31

É... eu acho que...

O que... eu aprendi, foi... a fazer objetivos, é, mostrar meus objetivos, meus KRs, é, bem mensuráveis. É... se não, você chega no final do período, você settou seu OKR, seja do quarter, do mês, do que você queira, e... você não tem certeza se você atingiu ou não.

É, existe também sempre uma discussão sobre KRs que são binários, que o KR seja, sei lá, entregar um negócio.

E aí você chegou no final do quarter e você fez várias coisas que contribuem para esse KR, mas não chegou no fim, não tá entregue e aí é, é vermelho, é, não deu, ou você pinta de amarelo, porque você fez algumas coisas mais difíceis, enfim, tem sempre essa discussão. Então é pensar bem como você vai escrever e como você

vai medir as coisas. É, eu acho que é uma... boa ferramenta para estar alinhado com time, é, quando você vai planejar o que que a gente vai fazer na, sei lá, na próxima semana, ou seu próximo... ma próxima sprint, que seja.

É... o OKR ele ajuda bastante a cê guiar, a pensar, o que que você vai fazer.

Entrevistador 6:23

Show. É... você falou um pouco de como vocês usam, né, de tentar criar KRs não binários, de tentar fazer uma coisa mais... mesmo que seja uma coisa binária, tenha um meio termo ali, de fez alguma coisa para atingir, mas funcionou. Mas eu queria entender um pouco mais também de como você aplica isso no dia a dia?

Como que você- qual foco que você mais dá pra fazer um OKR?

É, e quando que você acha que é necessário?

Então, assim, é... vocês usam ele mais para criar um projeto? Vocês usam mais para fazer um acompanhamento de gestão normal, dos processos que já tem na área? Ou é uma coisa mais pontual? Vo- precisamos criar um software novo para a maquininha, que seja.

Entrevistada 7:16

Eu já usei ele de algumas formas. É... já teve um... sei lá, um momento de um time que eu trabalhei que cada pessoa tinha um OKR pro... geralmente, sempre por quarter que a gente faz, que é, acho que é mais fácil de de mensurar, o OKR para os próximos 3 meses. É... já teve setup em que cada um tinha o seu, das coisas que ia fazer.

É, mas geralmente eu trabalho no setup em que um time tem um OKR.

É... no caso mais específico do time que eu estou agora, até é um time grande, é, tem umas trinta pessoas, mas aí dentro tem vários times dentro desse time. Mas a gente faz um OKR, é, pra essas essa unidade de negócios, né, que a gente chama, as business units.

E aí cada time que está contribuindo com um pedaço daquilo ali. É, então eu acho que o jeito- é um jeito que funciona. Tem um OKR, que aí várias pessoas colaboram para entregar ele, é, e se ajudam, e ai cê consegue também, é, setar suas prioridades baseadas naquilo, ou deixar de fazer alguma coisa que você ia fazer, mas ajudar outra pessoa.

É... atingir um OKR dela, não sei, é...

Então... não é geralmente para um projeto ou uma coisa assim.

É uma coisa que a gente sempre faz, é muito baseado nos objetivos da empresa, então a empresa tem... objetivos, é, seja pro ano, ou pra cinco anos, ou enfim, tem uma estratégia.

É... a empresa também tem... é, às vezes um tem um OKR do mercado. Como falei, empresa que está em vários países. O OKR do mercado cascadeia pro OKR dos outros times geralmente. Então é muito baseado no foco da empresa, é, e do mercado que estiver. É... isso cascadeia pros times, e os times fazem seus próprios OKRs, pra decidir, é, o que que é o foco do quarter. Era isso?

Entrevistador 9:33

Era isso, você respondeu várias perguntas numa só.

Top. É... e quando vocês vão criar, você falou que ele é muito focado no que vem da empresa, do que vem de cima, né? Vamos pegar o objetivo geral da empresa e ver como a gente pode impactar o atingimento daquele objetivo. Me corrija se eu tiver falando alguma coisa errada também.

É, e aí... a frequência é sempre ter esse trimestral, né, cada quarter.

E... para criar eles, você vê que todo mundo contribui? Tipo, todo mundo que está na unidade de negócio, ela tem esse... ímpeto de estar ajudando, de estar sempre melhorando o OKR, de sempre ter um objetivo bem definido, de sempre ter um OKR bem definido. E se também vocês têm alguma metodologia, sei lá, vocês fazem um smart thinking, vocês fazem uma reunião. Que que vocês fazem para... qual que é a abordagem que vocês usam para definir os OKRs?

Entrevistada 10:31

Eu já fiz de alguns jeitos diferentes também.

É... não é... não sei se tem um melhor ou pior, um jeito que eu já fiz é, a gente tinha na área o que a gente chamava de building blocks. Eram uns blocos grandes de coisas para serem atingidas em um dia, sei lá, um ano, 2 anos, não tinha muito um tempo. Com blocos grandes de coisas que, é, a gente acha que a área o produto deveria ter, é...

Aí, é, já fiz isso em- muito baseado em pegar dos building blocks, coisas, é, pequenos pedaços dele, quebrar em pedaços menores e numa reuni- claro, numa reunião com todo mundo, e todo mundo dando opinião, é... de quais pedaços a

gente deveria fazer nesse quarter de agora, por exemplo.

Ultimamente, é, um formato que a gente faz, é mais uma reunião no Miro, é... uma última que eu que organizei, por exemplo, a gente... eu peguei e coloquei o Miro. Coloquei, é, e a gente nesse formato, coloquei já quais que iam ser os nossos objetivos e ele já estavam meio mensurados ali.

É porque já tin- já tem um foco para o ano e, na verdade, o objetivo era até repetido de outros quarters. O objetivo era uma coisa muito grande, então a cada quarter a gente foi botando KR's pra ir ajudando a gente chegar naquele ponto. É, botei já os objetivos e na reunião com todo mundo, todo mundo coloca post its no Miro, do que que acha que é iniciativas que podem ajudar para aquilo. E depois, todo mundo volta. É... a gente pega os mais votados. Geralmente a gente só coloca de 3 a 4 KR's por objetivo. Se não é muita coisa.

É... aí que a gente pega os mais votados, e geralmente, é, os líderes, a gente se ajuda fazendo o texto final para garantir que está bem escrito, tá bem mensurado, que... que no Miro o pessoal joga, né? Ali, na hora que vem na cabeça. Depois os líderes a gente dá uma pincelada ali. Faz de novo outra reunião, vai todo mundo, concorda com a versão final e a gente apresenta para a empresa inteira a versão final. Então sim, eu acho que todo mundo colabora.

É, uma outra coisa que eu acho que eu não falei, mas nem sei se responde alguma pergunta, mas... mas eu acho que o O em si, ele não precisa ser tão... tão sério assim. Ah, vamos chegar num net revenue de tanto, sei lá. Às vezes ele é só uma coisa engraçadinha tipo, sei lá all aboard lets sail, tipo, é só um negócio mais inspiracional. Eu acho que importa mesmo são os KR's, mas nesse formato que eu te falei agora, a gente- já coloquei os O's antes da reunião com todo mundo, pra já dar uma guiada, pra não ficar muito... muito perdido. É, eu tenho muitas ideias muito... muito diferentes, que no fim não ia dar para agrupar, não ia dar para fazer tudo, então era pra dar mais uma guiada, e as pessoas colocavam KR's relacionados a esse O.

Entrevistador 13:49

Massa. O... esses O's, você falou que alguns deles são repetidos, né, de... períodos anteriores, de ciclos anteriores.

É... mas vocês costumam, quando- suponhamos que vocês atingiram todos os objetivos da... que vocês tinham nos períodos anteriores, nos ciclos anteriores. Tá

tudo bem, tudo lindo, tudo bateu. E aí você teria também esse envolvimento da equipe para criar objetivos novos, visando o objetivo geral da empresa? Ou você também teria mais esse negócio, ah, eu vou dar uma guiada aqui do que eu acho que a gente precisa?

Entrevistada 14:24

Acho que sim. Eu tenho várias que a gente fez para co-criar os objetivos também. É, então... é, eu acho que sim. A gente sempre tem uma estratégia maior, uma estratégia de mais longo prazo ,é, tipo, cinco anos, sei lá, onde a gente quer chegar. Então esse documento já serve como inspiração para as pessoas ajudarem a co-criar os objetivos. Sim, acho que...

Entrevistador 14:52

Massa. É... essa estratégia de longo prazo da empresa também é baseada em OKR, né? Ou eu tô errado?

Entrevistada 14:58

Não, geralmente é um documento que alguém escreve do Google docs.

Entrevistador 15:04

Um Google docs grandão. Não tem essa viés OKR grandão, né?

Entrevistada 15:09

Não, daí não é grande também, vários times tem um one pager, geralmente só, é... não é nada no muito detalhe, é só uma visão.

Entrevistador 15:20

Mas aí pra... mesmo tendo essa visão de longo prazo, ainda assim a empresa também usa o OKR pro PE geral? Pro PE estratégico? Ou não?

Entrevistada 15:32

O que seria um OKR estratégico?

Entrevistador 15:35

É, o OKR que você falou, você faz muito esse OKR mais tático/operacional, né? É mais, tipo, como a gente vai fazer para atingir os grandes objetivos da empresa? Para esses grandes objetivos da empresa, também tem OKR ou não?

Entrevistada 15:53

Eu não entendi a pergunta.

Entrevistador 15:56

É o OKR, assim, o OKR ele pode ser aplicado de várias formas, né? Temos, a forma que você está me dizendo, que você tá me contando que é o que você usa no dia a dia, no seu cargo mais de líder, mais tático ali, é de você tá olhando para o que a empresa quer, como um todo, que seja aqueles objetivos sérios que você falou, ah aumentar, é, net revenue em 55%. Que é aquilo, o que que a empresa quer? O que a empresa precisa fazer para crescer? Que que a empresa precisa fazer para ser melhor. E você falou que isso tá num documento de estratégia, um Google docs grandão de estabelecendo quais são os nortes do que a empresa quer.

Mas dentro desses, assim, é, num cargo mais, sei lá, um CEO da vida. Que ele é mais, olha o todo da empresa. Ele também estabelece OKRs para você- pra eles irem guiando o time, e pra ir guiando os táticos, ou é só o documento estratégico em si?

Entrevistada 16:51

Não, eles também fazem o OKR, ele- é o que eu tava falando hoje no começo. Tem sempre OKRs maiores, é... que seja, por exemplo, net revenue de X. E aí cada time, é, cascadeia para fazer um pedaço menor. Ah, no meu produto eu vou, eu consigo fazer aqui um net revenue de y. É, então tem um OKR grande e os outros times tem os outros. Geralmente é mais cascadeado. Tem time que é mais independente. É, não depende tanto do OKR da empresa. O meu time, no caso assim, não está muito conectado com o da empresa. Mas sempre tem. O CEO tem OKR também.

Entrevistador 17:32

Massa. E... você sabe como é criado ou se é de uma forma parecida, o que você me falou de fazer as reuniões no Miro, todo mundo ajudando. Você acha que é o CEO que define mais sozinho ali, com um grupinho dele? Todo mundo está

contribuindo para isso também? Vocês tem palpite para dar?

Entrevistada 17:50

É... não, não sei como é criado. É, nunca participei, mas o entrevistado talvez saiba te contar melhor, mas é um grupo, tem um grupo menor de, vão, sei lá, tipo, um board assim, né? Um steering mais senior, acho que vem mais dali, mas eu não sei como eles co-criam não.

Entrevistador 18:16

É... a frequência desses OKRs mais grandes, eles também mudam trimestralmente, a cada quarter, ou é uma coisa mais... um pouco maior, mais estendida?

Entrevistada 18:27

Sempre tem todo quarter, mas é o que eu te falei, acaba muitos repetindo, a gente chama de arrasta. Arrasta o objetivo. O que ainda não está completo, porque era muito grande. O objetivo, né, os KRs sempre mudam.

Entrevistador 18:42

Saquei.

Entrevistada 18:43

Todo quarter um Google slides novo, conte tudo...

Entrevistador 18:48

Entendi, é... e quando você faz essa criação de OKRs, pensando mais agora no seu time, voltando para a perspectiva de seu time, cê falou que todo mundo consegue dar uma ajudada ali, consegue trazer ideias boas pra todo mundo conseguir fazer esse, vocês só dão uma pincelada final. Quando você dá essa pensada final e tudo tá tudo mais votado. Você acha que tá todo mundo concordando com aquilo? Tá todo mundo entendendo o que que é aquele objetivo, o que que eles vão ter que fazer? Ou você acha que tem gente que fica perdida e fala, ah não, não gostei desse objetivo aqui, não vou fazer isso não, que se ****, começa a dar umas tretas, entendeu? Ou todo mundo tá paz e amor?

Entrevistada 19:23

Não, geralmente é bem, é bem alinhado, todo mundo bem... É bem... comprado, sei lá se essa é a palavra, mas não, nunca vi muitas tretas de achar que não era o que a gente deveria fazer. É sempre, costuma, concordar.

Entrevistador 19:42

E... o dos top down, né, que você falou que vem mais de cima. Assim, eles também... todo mundo concorda, todo mundo aceita, todo mundo tá ok em estabelecer objetivos com aquilo ou vocês líderes costumam brigar? Tipo, pô, o CEO estabeleceu um objetivo nada a ver, que vai dar trabalho, que não vai sair, vai ser arrastado pelo resto do ano e não vai ser cumprido, vamos cortar isso? Ou todo mundo também pega de boa, todo mundo consegue entender o porquê, por quê que a gente tá fazendo isso, isso é bom e tal, consegue pegar a ideia do que tem que estar fazendo? No dia a dia.

Entrevistada 20:14

Ah, talvez o entrevistado consiga te dar mais visão sobre isso, porque ele está mais tempo nos fóruns mais, seniores. É... mas sempre tem uma reunião com todos os líderes, que eu entrei em poucas, eu não estava nesse fórum antes. É... que passa pelo OKR de todas as tribos, outros times, todo mundo, OKR global, OKR tudo, e o pessoal tem espaço para dar challenge, é... e falar se acha que não faz sentido o que tá, é, sendo settado pela empresa, ou qualquer coisa assim. Mas enfim, é. É, eu acho que o pessoal tem espaço para falar, antes de virar uma versão final, então não acho que tem muita treta com esse ponto. Mas é claro, sempre tem em qualquer empresa. Eu acho, gente que acha que, sei lá, que o que o CEO quer não faz sentido, mas eu acho que, no geral, é todo mundo... bem... concordando.

E eles têm espaço para falar, o que não acho que concordo, e às vezes o OKR muda também. E tem espaço também para você dar opinião nesse fórum assim dos líderes.

É opinião dos OKRs das outras-. É, não tem nada a ver com você, é, sei lá, tribo de finanças. Time de finanças e você é do time de, sei lá, facilities. Você tem espaço para perguntar, ou questionar porque que tá focando em X e não em Y, e aí ele te, a pessoa, geralmente explica qual é o racional. Ou muda o OKR dela, sei lá.

Entrevistador 21:51

É, acho que deu pra entender bastante de como vocês usam no dia a dia, como vocês aplicam, tudo bem comunicado, tudo bem perto da teoria, do que eu estudei até agora. O que é legal.

E... queria entender também um pouco mais sobre, agora, a parte de acompanhamento disso. Você mencionou lá atrás, que tenta fazer uns KR's bem específicos e mensuráveis e não deixar muita coisa, pra não ficar muito acumulado. Mas, é... pela teoria, né, que eu estava lendo aqui os materiais, sempre tem a possibilidade de estar mudando OKR no meio do caminho. Sei lá, tá dando um problema com esse KR e ele não está mais fazendo sentido.

Como é que vocês fazem essa definição de que esse KR tá sendo bom pra vocês e pro que cê's tão fazendo? Vocês tem esse acompanhamento de perto? Vocês fazem as reuniões para ir conversando, sempre tão dando feedback, sempre estão dando reconhecimento se uma coisa foi atingida? Como é que funciona mais ou menos esse acompanhamento do que está sendo feito? Não só no ciclo final. Eu digo, assim, durante o caminho também.

Entrevistada 22:52

É, a gente costuma ter... é... esses 2 ciclos como você falou, no meio do caminho e o ciclo final. E o ciclo do meio do caminho, cada time faz do jeito que acha melhor, a gente muda também, mas enfim, pode ser uma vez a cada 2 semanas, já foi por muito tempo (segmento de texto inaudível) é uma vez a cada mês, enfim, a gente vai mudando.

E o jeito de acompanhar também, sei lá, é...você, tem vezes que, sei lá, o pessoal olha para eles, a gente fala, tem vezes que a gente põe numa planilha cada KRzinho escreve na linha, o que que a gente está fazendo pra aquilo ali, ou por que que tá bloqueado ou, sei lá, o que que você já fez. E o que a gente costuma fazer é pintar. Durante o ciclo, a gente pinta com o grau de confiança. Quanto você acha que vai dar pra bater? É, que as corezinhas são, de zero a 30%, é vermelho, de 30% a 70% amarelo, 70% pra cima é verde. É, isso no ciclo final, né. Quando você acabou o quarter, você vai olhar para eles e assim que a gente pinta, é... vermelho, amarelo e verde, então mais de... não é setenta... é, eu acho que é mais de 70% de achievement, a gente considera verde. É... enfim, mas durante o ciclo a gente pinta com grau de confiança. Quanto que eu acho que vai dar pra bater? Então nessa

mesma escala, mas não é se eu bati ou não, é quanto que eu acho que vai dar. É, e aí tem coisas que, sei lá, tá um vermelho, às vezes no começo, é... ou, enfim depois do nada aconteceu alguma coisa e elas viram verde, ou ao contrário, cê acha muito que ia dar, mas não deu. É... mas o que, é, uma coisa que a gente fala bastante é que... é, um... um OKR bem feito tem muita coisa vermelha. Se você colocou e deu tudo verde, é porque você não, aim high o suficiente. Isso é o jargão por aqui. Então, se você colocou, é, e pintou tudo, tudo, todos os KRs você conseguiu atingir é porque estava muito fácil.

Então, tenta, é... aim for the moon aqui, mas claro, com coisas tangíveis, não é ficar todo vermelho. Então, geralmente o clássico é sempre tem um balance bastante de umas coisas verdes, umas coisa amarela e um pouco de coisa vermelha. É, sempre acontece, não é que você não fez nada para atingir aquilo, é que não deu tempo, sei lá, algum blocker aconteceu no meio do caminho.

Agora, mudar o OKR no meio do caminho é muito raro. É só se ele mandou muito mal no planejamento.

Porque não é muito difícil saber o que tem que fazer pra 3 meses, mas é, não vai mudar tanto as coisas assim. Claro que acontece, às vezes muda. Mas assim a gente não costuma pegar ele lá e editar o que estava escrito.

É... o que geralmente aconte-, o que costuma acontecer é você riscar ele, e dropar, e desistir dele. Falou, cara, não faz mais sentido fazer porque, sei lá, entrou agora uma regulamentação em vigor, que eu não vou mais poder fazer isso. Não sei, coisa assim. Então você risca ele, para de trabalhar nele.

Mas, é muito raro cê pegar e editar no meio do caminho uma coisa você já planejou. E, é, e geralmente, eles costumam continuar fazendo sentido para os três meses.

Entrevistador 26:02

E nessa parte assim de temos que trocar, não está fazendo mais sentido. Uma das premissas também que eu peguei, na teoria, que achei bem legal, é que ele traz, junto do OKR, ele traz uma coisa chamada de gestão contínua de desempenho, que envolve conversas e feedbacks e reconhecimento. Isso não precisa ser uma coisa necessariamente formal que nem uma reunião, mas a gente tá sempre tipo, ah, conversando, ah, tá fazendo sentido, não está fazendo sentido, pô, isso aqui tá legal, isso aqui não tá. É, de tá trazendo esse feedback para as pessoas também, tipo, ah, para v- esse feedback aqui é porque você está fazendo uma forma que não

vai atingir o objetivo tal, o OKR tal, isso aqui não é a melhor forma de fazer. E também a parte de reconhecimento é quando no final, pô deu certo, você fez uma ação muito legal para atingir aquele objetivo seu, deu um puta empenho. Isso é muito bom. Você costuma ver que rola essa coisa continuamente? Assim, tá conversando, tá trazendo o feedback quando precisa, tá tendo o reconhecimento para as pessoas que estão fazendo coisas legais para atingir os KRs e os objetivos?

Entrevistada 27:12

Os feedbacks são sobre os KRs?

Entrevistador 27:16

Sobre os KRs, sobre os objetivos e também sobre a atuação da pessoa em si, né? Porque esse não é necessariamente sobre o KR em si que você vai dar um feedback, mas você vai dar um feedback para a pessoa melhorar o que ela está fazendo para atingir aquele KR.

Entrevistada 27:31

É, eu acho que isso na verdade, acaba pegando mais em... cultura da empresa. Eu acho que a gente já tem uma cultura bastante de feedback, feedback on the spot assim, tanto se a pessoa fez uma coisa boa, uma coisa ruim. Mas, é... da minha opinião, é menos voltado para OKR, tipo, ***** você fez um bagulho que bateu o OKR, e mais, é voltado para, tipo, a pessoa fez um negócio que é muito da hora, que é muito legal e tipo, e se não bater seu OKR, ela ia dar o feedback, então acho que é mais... pela cultura de feedback, é, positivos, negativos, todos, do que pela cultura do OKR em si.

Entrevistador 28:18

É... você... deixa eu ver aqui o que mais tem que perguntar, que a gente já falou um pouco sobre tudo, então acho que não precisa ficar repetindo aqui, é muita coisa. Você falou já, né, que muitas vezes os KRs costumam se arrastar, né, porque às vezes o objetivo é muito grande, é muito tenso, tá baseado no do CEO e vai mantendo, é, até vocês atingirem os resultados que vocês realmente querem, né?

Entrevistada 28:50

Algumas vezes, não é tão comum, geralmente eles são medidos para um quarter, mas acontece da gente não conseguir e ainda fazer sentido usar ele pro próximo.

Entrevistador 28:59

E... caso quem te deu, aqueles... falou, pô, vou ter que dropar esse KR. Assim, é... ou tenha que mudar. Você falou que é um caso raro. Mas você acha que vocês conseguem se adaptar rápido para isso? Tipo, todo mundo falou, ah beleza, não está fazendo mais sentido, mudou esse cenário aqui, vamos fazer um jeito diferente, ou a pessoa, o pessoal começa a ficar meio estressado? Fica, ah, não, vou ter que fazer muita coisa, não quero mais fazer. Tem uma relutância, assim, em mudar as coisas?

Entrevistada 29:27

Ah, não, é uma fintech que agile, as coisa muda todo dia, então todo mundo é muito suave de mudar, trocar ou desistir de uma coisa que não faz mais sentido, é tranquilo.

Entrevistador 29:40

É... agora mais sobre sua percepção mesmo. Agora quero saber de você. Que que você- você acha que existe alguma forma de que vocês podiam melhorar o uso do OKR hoje em dia? Ou vocês acham que já atingiram o nível de maturidade que é satisfatório, que funciona, que tá todo mundo acostumado? Ou você tem alguma coisa que você fala, pô, a gente podia, sei lá, ter mais papo com os objetivos que vem lá de cima, talvez participar mais da criação dos OKRs lá de cima, ou alguma coisa assim. Um feedback que você teria para mudar o uso do OKR no dia a dia de vocês na empresa como um todo e na sua rotina como líder?

Entrevistada 30:20

Cara, acho que sobre OKR, na minha opinião, já está bem... bem madura assim. Acho que às vezes até demais. Até, às vezes, até parece que se tornou num negócio mecânico. É... mas eu não vejo muitos.... assim no começo, acho que eu acho que quando entrei, tinha implementado há pouco tempo. Eu não lembro agora. É... e aí era muito, eles tiveram os diretores lá, várias conversas... qual é o moço daquele livro que eu te mandei? Eu esqueci o nome do livros dos OKRs, como é que

chama?

Entrevistador 30:53

John Doerr?

Entrevistada 30:55

Measure What Matters.

Entrevistador 30:57

Isso, John Doerr, Measure What Matters, Avalie o Que Importa.

Entrevistada 31:01

Tem uma mulher que tem um outro livro também, eu esqueci o nome, é, enfim, é. Mas enfim, é bastante baseado no Measure What Matters, tiveram algumas reuniões, gostaria e tudo mais, mas sempre tudo o que foi falado é que cara, não adianta... eu lembro dessa mulher de falar assim, essa é a teoria, mas vocês têm que ir fazendo e ver o que se adapta melhor para a empresa de vocês.

Eu acho que no começo era mais truncado, ou sei lá, não era tão... todo mundo não tava muito acostumado, ou... não era tão bem medido essas coisas, mas eu acho que já faz muito tempo, vou chutar que faz uns 5 anos, mas talvez faça mais ou menos, é, que está implementado. Que já tá todo mundo usando, na verdade. É, então acho que o nível de maturidade tá... tá bom assim. E... eu acho que ele ajuda, é, pra você não ficar perdido, é... você fica ali só fazendo, sei lá, sprint atrás de sprint e às vezes esquece o que quer, o objetivo maior. Eu acho que o OKR ajuda bastante a trazer pra tipo, ah, não, é isso que eu quero atingir. Nossa, então, sei lá, devia começar a olhar para isso aqui, devia fazer a próxima sprint focada naquilo.

Então acho que ele ajuda bastante a você se planejar e você também mostrar seu trabalho depois. Mostrar que as coisas que vocês tavam fazendo, ajudavam a entregar X ou Y KR do objetivo 2, sei lá.

Entrevistador 32:27

Legal, ele dá um sentido porque estão fazendo então, né? Não fica todo mundo eu estou fazendo por fazer.

Entrevistada 32:32

Pois é.

Entrevistador 32:33

É, a última coisa que eu queria saber, é se, eu perguntei se você tinha algum feedback. Pelo você, acha que tá tudo top, graças a Deus, que bom que está funcionando.

É... mas você conhece alguma outra metodologia dessas de planejamento, de gestão? Tipo você tenha conhecimento sobre? Sei lá, BSC? É... MWB? Enfim, existe um monte. Você chegou a trabalhar com alguma outra coisa assim? Acho que não, né?

Entrevistada 33:01

Não, vou pesquisar depois, não conheço, não.

Entrevistador 33:04

Massa. É... só mais uma pergunta que eu lembrei agora, queria fazer essa pergunta também.

É... dentro do acompanhamento dos KRs, da definição dos KRs. Vocês usam alguma outra ferramenta pra... alinhar esse criamento do KR? Acho que você tinha mencionado comigo antes de usar KPIs pra definir os KRs também, né, tipo, pra mensurar eles e tal.

Entrevistada 33:27

Acho que você tá- acho que os KPIs são sempre uma maneira boa, por exemplo, que eu já falei, sei lá, do net revenue. Ah, net revenue tanto, então para isso eu preciso de uma, sei lá, conversion rate de tanto, ou preciso, é, sei lá, baixar a taxa pra tan- aumentar a taxa pra tanto, não sei. É... então acho que mesmo que não seja um Key Performance Indicator, algum performance indicator, é, eu acho que é bom. É... geralmente tá escrito, mas que nem eu falei, sempre tem alguns que não vai dar, acaba sendo um que é, sei lá, implementar o negócio X, pra atender a regulação Y. E aí vira aquela que eu falei, um negócio mais binário, ou seja, ten-

Entrevistador 34:14

É mais qualitativo, né?

Entrevistada 34:16

A gente tenta colocar ali bem metrificados, é... por exemplo.

No lugar de implementar um novo modelo de machine learning que faz X, é... entrega- o que que o modelo vai entregar no final? Ele vai entregar uma, sei lá, uma... taxa de aprovação Y. Então o negócio é colocar uma taxa de aprovação em Y, pode até escrever se quiser também, por meio de fazer um modelo tal.

É... então acho que ajuda, é... medir, porque se não cê entregou o modelo X, mas no fim cê não- mas não serviu para alguma coisa, porque ele não fez o, sei lá, o approval rate que você queria.

Entrevistador 34:57

Uhum. É... normalmente então vocês tentam implementar, assim, tô tentando entender, tá? Vocês tentam implementar os Key Results como KPIs? Ou vocês usam KPIs para mensurar os Key Results?

Entrevistada 35:12

Não, geralmente eu acho que a pessoa... que a gente já escreve o KR, tipo, escreve palavras mesmo, mas é... coloca... várias vezes tem escrito no AMB, As Measured By, então eu vou entregar isso aqui e eu vou medir por esse negócio aqui.

Entrevistador 35:28

Vocês têm uma média de quanto mais ou menos vocês usam por KR? Assim, sei lá, usam uns 2 ou 3 pelo menos ou depende muito?

Entrevistada 35:39

Ah, tem, mas eu acho que é, tipo, várias vezes é um só. Não é muitos não.

Entrevistador 35:43

Um só. Show. Então-

Entrevistada 35:48

E nos negócios mais globais, por exemplo, às vezes tem, As Measured By, no

mercado X, sei lá, conversão de tanto, no mercado Y, conversão de tanto. E é muito comum também quando chega no final, vai pintar, e pinta um, tipo, sabe, que deu um de verde e um de amarelo. Às vezes acontece também, o mesmo KR pintado em 2 cores, que tinha 2 métricas, uma deu certo e a outra não.

Entrevistador 36:12

Hm, saquei. Massa. Legal.

E olhando pelo que eu tinha de perguntas, acho que era mais ou menos isso.

Vou encerrar a nossa gravação, a não ser que você queria adicionar mais alguma coisa.

Entrevistada 36:26

Não, é isso, é nós. Espero que tenha sido útil, que tenha sido o que você queria saber.

Entrevistador 36:32

Foi ótimo.

Apêndice C – Entrevista 2

Mas vamos lá. Começar, vou mais ou menos no mesmo fim que a entrevistada é, a gente tem as perguntas aqui, mas não, não precisa seguir o roteiro, a risca. Ele não é um roteiro fechado, é fui fazendo perguntas pra entrevistada também, que eu fui incrementando ao longo do caminho. Então assim, é bem do do feeling da conversa e do que acho legal, que de entender depois, tá?

Entrevistado 0:44

Tá bom.

Entrevistador 0:45

Mesma coisa que eu falei pra entrevistada é muita aplicação prática. Não, não precisa se preocupar em dar exemplos, é, totalmente reais, assim não precisa me falar qual que é o indicador, qual é o objetivo, qual que é o key-result. Não, não preciso disso, esse não é o intuito da análise, é mais entender como que você usa,

como vocês criam e tal.

Entrevistado 1:05

Tá bom.

Entrevistador 1:07

É para começar, só pra ter uma noção mesmo, fazendo as mesmas perguntas que fiz pra entrevistada, mais de qualificação para entender como é que a empresa, então, que ano que a empresa foi fundada, é, qual que é o tipo de negócio que vocês atuam? Qual o segmento que a empresa atua? É mais ou menos quantos funcionários tem também hoje em dia?

Entrevistado 1:26

Tá, é... A empresa foi fundada em 2012 na Alemanha e em 2013, no Brasil. Quando eu entrei em 2017, no Brasil, ela tinha umas 120 pessoas. Atualmente ela deve estar na casa dos 3000. É uma empresa de pagamentos, então assim não é um banco, não é uma financeira, é a ideia não é lidar com o dinheiro, é lidar com um processo para você conseguir capturar um pagamento. É... basicamente, a empresa trabalha com pagamentos de cartão de crédito, mas não é o único e agora ela está abrindo outras vertentes dentro da do ramo de pagamentos, que encostam um pouco mais no setor bancário. Então a gente tem uma conta de pagamentos, gente tem empréstimo, tem algumas outras, é... alguns outros produtos é... mas o coração, né? Onde começou a empresa é no setor de pagamentos, principalmente para cartão de crédito. Poderia se dizer que ela é uma fintech.

Entrevistador 2:44

Massa. É... eu vi que você falou do Brasil, não é? Não, não se sinta preso ao falar só do Brasil, tá? O estudo de caso é de aplicação prática, então, se quiser falar do Brasil, se quiser falar da Alemanha, se quiser fazer comparação dos dois também, sinta-se super livre, tá? Não... não se prende tipo, fica tipo, ah, só no Brasil e tal.

Entrevistado 2:59

Tá bom. Tá bom.

Entrevistador 3:07

É, você tem uma ideia, tipo, desde quando o OKR é usado na empresa, desde a fundação ou foi adotado depois... foi uma coisa que surgiu de necessidade?

Entrevistado 3:15

É... Ah... eu não estava presente quando eles começaram a usar, mas eu sei um pouquinho da história. É... Eles... Isso já, já era depois que a branch, né? A... a parte do Brasil tinha sido aberta. É... inclusive, foi a... A Entidade do Brasil que empurrou isso dentro da... da (eliminação de conteúdo sensível) globalmente.

É... eles começaram a usar porque... provavelmente viram algum vídeo ou leram um livro. Tem um livro que explica muito bem como OKR são construídos, chama Measure What Matters. É... e eles começaram a aplicar o que tinha na- naquele livro, mas não ficava muito claro como é... é algumas nuances do... do sistema de OKR, porque no final das contas, o OKR ele é simplesmente um sistema para te ajudar a se organizar. É... mas ele não é muito, é restritivo, né? Então você pode fazer meio que qualquer coisa com o OKR, dependendo do que você quiser.

É... e aí, depois de um tempo que eles já estavam tentando usar e estavam, é meio confusos ali ainda, como... como fazia para dar mais certo, eles fizeram uma... vídeo conferência... ou sei lá, uma chamada, uma reunião com um guru, ou uma guru, acho que é uma mulher. É... de OKRs na época, isso era 2013, 2014 por aí. É... em que basicamente é tipo assim, eu não sei o entorno de toda a conversa, mas o sumário é, o OKR ele é feito para te ajudar, então é melhor você usar a ferramenta para conseguir atingir o objetivo que você quer. Se é organizar as coisas é entre os times, se é é... botar objetivos audaciosos, se é dar visibilidade do que o seu time está fazendo é... para outros times, o que- o que você quiser que ele faça, a ferramenta funciona, você só vai... tipo, dar uma entortada para ou puxar a... o jeito que você faz pro que mais te ajuda. É... então foi, foi mais ou menos assim que... que foi implementado e desde então, a gente usa até hoje. É ele... Ele sofreu algumas mudanças durante o tempo, mas é... é, ainda assim a gente usa é... é todo quarter. Todo trimestre.

Entrevistador 5:56

Massa. É... gostei muito que você tem muita essa ideia de prática, assim não é? Não vamos seguir a teoria porque nem tudo é teoria funciona e por mais que eu

tenha lido o livro do John Doerr inteiro, que eu comi aquele livro, ele... eu sei das nuances também. É... isso é bem legal de ver. É... você já conhecia antes o OKR você... ou você pegou dentro da (eliminação de conteúdo sensível) e... e foi aprendendo com o que você foi fazendo?

Entrevistado 6:23

É a primeira vez que eu vi OKR foi na (eliminação de conteúdo sensível), mas é claro que depois que você conhece o... o mecanismo, você começa a enxergar ele em alguns outros lugares. Você vê outras empresas que mostram o... o... os objetivos deles, hmm, os pontos, as metas, onde eles querem chegar. Você consegue enxergar um pouco da estrutura do OKR, mas sim, a primeira vez que eu vi e foi onde eu aprendi a fazer foi na (eliminação de conteúdo sensível).

Entrevistador 6:59

Massa. E... você falou muito da parte prática, né? É, o que você aprendeu aí e o que você acha que você entende, o que que você conhece das premissas? Você falou muito de, ah, gente, usa muito mais, vai adaptando de sei lá... de ter objetivos claros e concisos, ou a gente pega uma outra parte que faz mais sentido e a gente vai adaptando. Mas da teoria mesmo assim, do Measure What Matters, que que você acha que você conhece hoje? Que que você acha que você pegou do core da ferramenta assim que você realmente... Embe- Embebiu? Embebedou? sei lá, no... no seu conhecimento?

Entrevistado 7:32

É, o que que eu incorporei, né?

Entrevistador 7:35

Isso, essa palavra.

Entrevistado 7:36

É eu... Eu vi OKR sendo usado de algumas formas, né... então eu terei alguns exemplos aqui antes, mas o... o que que eu já vi, ele funciona muito bem pra... quando você quer atingir um objetivo, então você está, por exemplo, você está num time pequeno, é que tem objetivo, claro é... que é, sei lá, você tem que colocar um

sistema novo, você tem que... é... visitar algumas, é... algumas métricas e tentar colocar ações para melhorar essas métricas. É... então, eu já vi isso funcionar desse jeito, e aí você coloca algumas métricas mais audaciosos ali para tentar se empurrar pra chegar num... num ponto maior do que o que você achou que você ia conseguir fazer sozinho.

É... eu já vi OKR sendo utilizado mais como uma... maneira de você alinhar as coisas, então é... você precisa fazer alguma coisa com... outro time, tem uma parte que você faz, tem uma parte do outro time faz e o... negócio só está resolvido quando os 2 times chegam até o final. É... então você coloca isso no OKR para garantir que está alinhado, ou seja, os 2 times vêm aquilo como prioridade.

Eu já vi... OKR sendo usado pra... alinhamento de expectativa, é basicamente assim, você coloca no OKR o que você tem como prioridade. É... mesmo que aquilo não seja exatamente muito audacioso ou que você não está atingindo um super objetivo, mas você está mostrando para o resto da empresa que é aquilo que você vai focar. Então ele hm... ele está mais sendo usado como uma ferramenta de alinhamento, de prioridade e de é... dizer sim ou dizer não para algum projeto que foi pedido para aquele time, do que pra você se empurrar para entregar alguma coisa.

No final, assim eu não- eu nunca li o livro, então é... eu não sei exatamente qual é a teoria, o que eu já vi foi só a prática, né? Para o que servir. É... do mesmo jeito que a guru falou lá pra... pro... para o time em 2013, 2014, é... você usa para o que fizer sentido para você, para o que for te ajudar... é... essas aplicações que eu já vi, elas realmente estavam ajudando o propósito principal que o time tinha naquele momento.

No time é menor, é e... você não tem muito que ficar alinhando com outros times ou ficar é... mostrando a sua prioridade, é... eu acho que faz mais sentido você tentar se empurrar, porque basicamente um objetivo para você mesmo. É... então é um jeito de você alinhar suas próprias é... expectativas, as suas próprias prioridades e colocar um... target, né? Um... um objetivo que você acha que é difícil, que você vai ter que se esforçar, que você vai ter que dar um extra- extra mile ali para conseguir chegar.

É... quando você chega em times um pouco maiores, ou quando você está mais em cima na escala, porque- como o pé que a gente usava OKR. Cada time tinha OKR. Os times que estavam dentro de um time grande, ou uma tribo ou uma área. O

nome que você quiser dar, tinham OKR também, que geralmente era uma... coleção dos outros OKRs mais importantes do time que estava abaixo. É... então você tinha todos os níveis da da empresa com seus próprios OKRs.

Quando você chega nos níveis mais altos, é... se usa mais o OKR para garantir que tem 2 times que... é... precisam estar com a mesma prioridade para conseguir entregar as coisas, ou pra mostrar qual é a prioridade que você tem é... é que você vai entregar naquele trimestre- trimestre. É... então, no final das contas, a ferramenta é a mesma, ela é flexível e você usa para o que é mais importante. Pros- pros- para quando você tá numas posições mais altas, naquele caso, é mais importante você falar é... pelo menos meus exemplos que eu vi, estava sendo mais importante você falar é... no que que você ia é... colocar sua energia, o que que você ia priorizar... do que efetivamente ficar é... se colocando um objetivo super audacioso que você ia empurrar. Tinha isso também, não- pra não falar que não tinha porque os os times é... é mais abaixo tinham colocado objetivos audaciosos... obviamente eu- uma coisa impacta a outra, mas o... o objetivo de fazer OKRs, ou de apresentar OKRs mudavam pouco, dependendo do nível que você estava dentro da empresa.

Entrevistador 12:46

Massa, é... Dentro desses níveis, assim como é que você vê que hoje você faz o seu, no seu uso, no seu dia a dia mesmo, na sua rotina?

Se é mais para esse... vamos fazer uma coisa para contribuir pra passar para a empresa, ou vamos fazer uma coisa para se empurrar, ou vamos fazer uma coisa que guia a empresa como um todo.

E... dentro disso também, como é que você vê, tipo, da mais alta gestão, como é que é usado? Porque pelo que eu entendi, o OKR ele é usado em todos os níveis também, né? Ele vem lá desde o CEO até o menorzinho, do operacional, cada um tem o seu. Como é que você vê o que você faz hoje, como é que você que o... da altíssima gestão impacta no resto da empresa como um todo?

Entrevistado 13:22

Então, o da super alta gestão, ele é sempre mais visionário.

É sempre um negócio tipo, vamos... abrir um banco em 3 meses. É um negócio assim, em que a métrica ela até está ali, né? Tipo ah tá bom, 3 meses, mas não fica

muito claro o que que é abrir um banco. Significa que a gente vai ter um sistema operante, significa que a gente vai conseguir abrir contas bancárias pra gente, significa que qualquer um vai conseguir abrir conta bancária e fazer transferência? Tipo, não está claro no OKR, porque não dá para explicar isso tudo num OKR tão grande. Então geralmente os OKRs das pessoas que estão mais acima, eles são mais visionários, eles são menos palpáveis, cê não consegue saber exatamente todo o trabalho que vai ser necessário para conseguir chegar naquele negócio, você só tá enxergando que você vai chegar no pico da Montanha, né? Vamos abrir um banco.

É... quando você vai para mais, é pra... níveis mais abaixo da empresa, aí ele fica mais palpável, então, eu quero aumentar o nível de conversão das nossas... propagandas, nosso online marketing, é... nesse canal específico aqui em 3%.

Então isso é uma coisa muito específica que provavelmente um time ou até uma pessoa vai ter que fazer. É... Tem benefícios e... não malefícios, né? Mas tem prós e contras das 2 abordagens. Nesse do banco, né? Vamos abrir um banco em 3 meses, é... muito legal, é inspiracional, ele até faz sentido com uma pessoa que está mais acima na organização.

É... você provavelmente não precisa perguntar pro CEO ou até o CEO não vai saber a resposta de como é que você vai abrir esse banco, ou quais são os passos necessários para fazer. É... então é até condizente. E no cargo do CEO também, ele geralmente tem que ser mais visionário e inspirar as pessoas a seguirem o caminho do que explicar no detalhe, como é que a gente vai fazer x ou y.

É, então faz sentido a ferramenta a ser usada desse jeito.

É do mesmo jeito que faz sentido do outro lado, né? Então, a pessoa que está mais abaixo, faz sentido ela colocar um negócio mais específico, porque é aquele tantinho que ela tá trabalhando, que vai ajudar a empresa. E aí, como é que ela vai ajudar a empresa? Exatamente naquele KPI que ela vai mexer.

O complicado é o meio do caminho. Então no meu time é... e eu tô no meio do caminho, eu tenho chefes acima e eu tenho pessoas abaixo de mim, o que eu fiz foi as 2 formas. Então eu fiz um pouco mais inspiracional, não tanto inspiracional, foi mais alinhamento de expectativa porque eu precisava. Meu time demanda muito, é... trabalho em conjunto com outros times. Na verdade, tem poucas coisas que eu consigo fazer sozinho, né? O meu time consegue fazer sozinho.

Então eu precisava fazer um OKR que tivesse alinhado com os outros times que eu

dependo e que também dependem de mim, de certa forma, para que quando a gente apresentasse os OKRs numa... numa reunião que a gente olha... os OKRs dos times, não das pessoas, é... você conseguisse ver o mesmo projeto em diversos times, porque você tava vendo que a prioridade estava alinhada entre os times, então os time estavam conversando entre si, todo mundo estava indo pro mesmo lugar, não tinha uma é... um conflito de interesses, um conflito até de prioridades entre um time e outro, então eu fiz um OKR mostrando a prioridade. Ao mesmo tempo, eu fiz um outro OKR só pro meu time em que eu e as pessoas que estavam abaixo de mim íamos olhar, porque eu também queria trazer a... essa visão de vamos puxar a barra mais para cima, vamos tentar colocar um negócio aqui que é audacioso, que é mais difícil de fazer, que a gente vai ter que se esforçar para fazer. É... são 2 comunicações diferentes. Era eu comunicando para fora do meu time, então pro resto da empresa e eu comunicando para dentro.

É... é um pouco complexo de... É difícil de fazer isso, mas gera alguns benefícios, porque no final das contas, você sabe olhar mais no detalhe se a gente chegou ou não no KPI que a gente queria e ao mesmo tempo você consegue mostrar a prioridade para o resto da empresa, consegue alinhar é... o, que que você está priorizando naquele trimestre e consegue inclusive mostrar quando você tem um OKR que está no seu, no... nos seus OKRs e no de outro time, que você está em consonância, que você está alinhado com outros times empurrando alguma coisa. Então é... do mesmo jeito que a gente estava falando antes, é fluido, né? A gente, eu, eu estou usando a ferramenta porque eu preciso, eu preciso ao mesmo tempo ajudar meu time a priorizar e colocar exatamente o objetivo que a gente vai atingir e eu preciso alinhar com o resto da empresa e mostrar para todo mundo o que que eu estou fazendo.

Entrevistador 19:18

É tipo, como se tivesse um cascadeamento. Então assim, (segmento de texto incompreensível) mas tem um exemplo da alta gestão. E aí vocês, como vários outros times tem que atingir o mesmo objetivo e tem que atuar em consonância por isso. Então seu objetivo impacta o objetivo do outro, que aí tem que ter que OKRs parecidos pra todo mundo, chegar no objetivo final como se fosse cascadeando a cada nível assim, tanto verticalmente como horizontalmente.

Entrevistado 19:40

Isso.

Vamos botar um exemplo, né? Então vamos pegar esse exemplo aí do banco, vamos lançar um banco em 3 meses. É... aí tem um time que é o time técnico que precisa é... fazer, sei lá, o aplicativo onde a pessoa vai é... mexer no banco.

É, tem outro time que precisa é... não sei fazer negociação com um parceiro, porque como a gente não tem licença de banco, a gente precisa de um parceiro bancário, um outro banco, que deixa a gente usar a plataforma deles.

É... e aí esses 2 times precisam estar no OKR deles, que eles vão, não, eu vou, é, fazer negociação com o banco para que a gente consiga lançar o banco em 3 meses. E o outro time tá, eu vou fazer um aplicativo que vai ficar pronto em 3 meses para que as pessoas consigam abrir uma conta é... no nosso banco. Então tá todo mundo andando pro mesmo lado, todo mundo quer abrir um banco, mas cada time vai pegar um pedaço. E assim, vou fazer uma negociação, não está muito claro o que que isso quer dizer. E aí a pessoa que tá abaixo, né, da- dessa pessoa que tá, vou fazer a negociação, fala não, eu vou entrar em contato com 3 bancos e pegar a proposta de parceria com esses 3 bancos para a gente conseguir decidir até o final do mês. Alguma coisa assim. Então é... do mesmo- quando você olha, né? Tem visão, é... missão, valores, essas coisas assim, elas são mais inspiracionais. Isso geralmente está nos cargos mais altos. Quando você tá em cargos mais baixos, você tem uma coisa mais, é... não exatamente operacional, mas é... mais palpável. E isso eu vejo que se reflete nos OKRs. É... os OKRs de pessoas que estão mais acima na organização são mais visionários, são menos auto explicativos. Eles simplesmente indicam a direção. E os OKRs mais- das pessoas que estão abaixo, aí eles são mais palpáveis, você sabe exatamente o que tá que tá acontecendo. Então tem um degradê aqui de OKRs, é por isso que eu comentei que eu no meio do caminho eu preciso fazer as 2 coisas, eu preciso ao mesmo tempo falar com as pessoas que estão acima, do mesmo jeito eu preciso falar com as pessoas que estão abaixo. E a comunicação ela é diferente, inclusive o que a gente escreve no OKR é diferente. Eu tenho 2 slides de OKRs diferentes. Claro que eles teoricamente, dizem a mesma coisa, é... mostram a mesma direção, mas de formas diferentes. Um é mais para alinhamento, para mostrar a prioridade, o outro para conseguir traquear exatamente quais são os KPIs que a gente vai atingir?

Entrevistador 22:25

Cara, que massa, da hora isso, nunca vi acontecer isso de... de ter essa diferença assim, ó vou apresentar para gestão, eu vou mandar um aqui, ó, está indo pra esse lugar aqui, e vou mandar para o meu time, ó, a gente tem que fazer isso. É bem legal ver esse contraste assim dos níveis..

Entrevistado 22:40

Então é que... é que eu precisei, eu não faço isso sempre. Eu precisei fazer isso. Porque para você conseguir só alinhar expectativas, você não precisa entrar no detalhe. E se você entra no detalhe, você perde a atenção de todo mundo porque ninguém entende o que você está falando, né? Quando você tá entrando muito no detalhe, porque ninguém é da sua área.

Então você tem que manter uma linguagem mais... é... leve ou menos técnica quando você escreve as coisas no OKR, porque se não as pessoas não vão entender, né? Se você fala, vamos fazer um banco, todo mundo entende, tipo, ah, tá bom, um banco, eu sei o que que é fazer um banco, significa que eu vou ter uma conta bancária. Talvez.

Agora vou fazer uma negociação com 3 parceiros bancários para, é... ver qual deles tem a melhor proposta. Pô, tipo assim, é tão técnico que uma pessoa do TI não vai entender o que que aquilo quer dizer. Então não adianta você colocar isso no OKR, de alinhamento.

Você tem que colocar uma coisa de vamos garantir que temos um parceiro bancário apto a nos ajudar, alguma coisa assim, um pouco mais leve.

Com o time, o time sabe do que você está falando, o time sabe qual é o objetivo que ele tem que atingir. Então você vai lá e escreve exatamente aquele objetivo. É só por isso que eu tive que fazer isso, mas não é comum.

Quando- e... na verdade, isso eu só tive que fazer é... ultimamente. Então eu estou atribuindo isso ao tamanho que a empresa está.

Antigamente eu também... alguns anos atrás, eu também tinha time e o OKR era o mesmo é... as pessoas que iam olhar o meu OKR, tinham conhecimento suficiente para entender o que eu tinha escrito. E o meu time, que tinha os OKRs deles é... tinham coisas no- nos, OKRs deles que relacionavam com o meu, então eu não, eu não precisava fazer, é, tão claramente essa divisão. Era possível usar o mesmo. O meu ficava ali no meio do caminho, entre o super específico e o inspiracional é... pra

conseguir mostrar a direção que eu estava indo, mas eu não precisava fazer dois é... Eu fiz dois ultimamente em que dava- eu precisava muito mostrar a prioridade sem entrar no detalhe, mas ao mesmo tempo eu precisava entrar no detalhe para mostrar para o time o que que a gente ia fazer.

Entrevistador 25:10

Legal ver essa transição também com o tamanho da empresa e como vai mudando. Então eu estou, eu estou, estou falando massa toda hora, mas é porque eu tô pensando muito já e comparando com a teoria aqui na minha cabeça, tá? Não pense que eu não estou interessado pelo amor de Deus.

Entrevistado 25:25

Não, legal, assim, mas, é, depois, se você quiser, depois que a gente terminar, é você me fala o que que é a teoria diz, porque eu não sei o que a teoria diz. Eu nunca li o livro.

Entrevistador 25:46

É, mas também gostei de ver que você falou, assim, como você tem esse processo mais complexo de estar no meio do caminho e de tá passando para cima e para baixo e... também dentro do que você está. Eu queria entender, como é que você faz esse processo de criação? É... Foi a mesma pergunta que eu fiz pra pra entrevistada antes, mas mais pensando assim, vocês tem alguma coisa vocês fazem, sei lá, uma reunião semanal, uma reunião mensal é... vamos sentar e vamos criar os OKRs ou vocês deixam, vamos para o trimestre, a gente vai fazer isso todo mundo junto.

É junta todo mundo, é você que cria, vocês tem alguma ferramenta? Sei lá, vamos usar hoje um design thinking aqui, juntar todo mundo para a gente conseguir criar isso, ou vamos, sei lá a entrevistada, ela falou que ela usa um... Miro pro pessoal poder ir dando ideia e juntando as coisas.

Tem alguma ferramenta, metodologia? Como é que você faz isso? Qual é a abordagem que vocês usam hoje em dia para criar essas coisas? Principalmente você na verdade, né.

Entrevistado 26:37

É assim, eu não sou muito fã de ferramenta, então... é tipo assim, Miro e tal, pra mim é só maneiras de você fazer a mesma coisa. Eu estou muito feliz com um PowerPoint ou o Google docs da vida.

É... como é que eu faço.

Primeiro assim, na minha posição não é como eu estou no meio do caminho, é eu peço pro time fazer os deles.

Então, cada pessoa no meu time sabe quais são as coisas que eles estão empurrando e eles sabem quais são as prioridades que eles deviam colocar.

É... eu faço, a do nosso time, então não o que cada um deveria fazer, eu não faço de cada um. Eu faço o nosso. Não é do... do... do nosso time que é um... uma coletânea do que cada um tá colocando como prioridade. Não coloco tudo, coloca as coisas que são mais importantes que tem nos OKRs deles, mas isso só da minha cabeça pra- no começo.

É... depois que todo mundo fez, né? Seu... seu próprio dever de casa, seu exercício sozinho, a gente entra numa reunião e todo mundo apresenta.

É... todo mundo do time. E aí eu sou o último a apresentar, é... e aí eu coloco quais são as coisas que eu tinha pensado em colocar como nosso OKR, puxando coisas que eles colocaram, provavelmente, porque a gente está em sincronia, então a gente sabe mais ou menos quais são as coisas que são prioritárias.

E aí a gente encontra a... aí que é a parte mais interessante da conversa, porque é quando a gente vê o que que é prioridade para mim e o que que é prioridade para eles.

Porque vai ter coisa que eu coloquei no OKR que eles não colocaram. Tem coisa que eles colocaram no OKR que eu não coloquei, mas que deveriam estar.

Então, aí é, é aí que a gente entra numa troca de putz, é verdade, não tinha pensado que esse negócio era tão importante, a gente deveria realmente colocar no OKR do time, então deixa eu pegar do seu OKR e colocar no meu, mas a propósito, eu lembrei desse outro ponto aqui que você esqueceu, e aí, se você deveria colocar no seu OKR.

Então, é. É um processo que eu costumo chamar de é... top down, bottom up.

Então que é ao mesmo tempo em que eu estou pensando nos OKRs que o time deveria ter, o time está pensando nos OKRs que eu deveria ter, e eu como líder do time.

É... é um jeito da gente não enviesar a... a cabeça de cada um. Então eu faço o

meu dever de casa, todo mundo faz o dever de casa dele sozinho. A gente não conversa sobre isso. E quando a gente chega ali na... numa reunião é... a gente troca todos os pensamentos, todas as coisas que a gente, é, lembrou de colocar no OKR. É... e isso é muito produtivo, ajuda bastante, gera bastante discussão, mas é... é bom porque a gente fica com o OKR muito completo.

É... beleza, isso acontece... Então, a gente começa o exercício em casa faltando um pouco menos de 1 mês pro... pro trimestre terminar.

Então, se for, sei lá, agora a gente está em junho, é, seria, começaria agora.

É... agora pra semana que vem.

No meio de junho a gente faz essa primeira reunião, pega todas as ideias.

Passa a semana para ajustar. Faz uma última reunião no... depois, é, depois desses ajustes para bater o martelo é, e aí a gente bate o martelo não só no que que está, no OKR, qual é a métrica que a gente vai colocar, se é se se vai ter uma métrica muito clara, tipo 3% ou qual é a... escrita é que a gente vai colocar, vamos pegar um parceiro bancário. É, se for no deles ou no meu OKR.

É...

E depois disso, isso é- é o meu processo de construção de OKR, mas ele não termina aí, porque na posição que eu estou, eu tenho que apresentar esse OKR que eu fiz do meu time pro resto da empresa. E aí no final do do trimestre, então na última semana de junho, nesse caso aqui nesse exemplo, é, eu pego esse- eu faço um slide, coloco todos os OKRs, todos os outros times fazem isso e a gente coloca isso numa apresentação que a gente, passa, umas 6 horas, revisando com os líderes da empresa inteira.

Nessa reunião, a ideia é encontrar alguns buracos. É encontrar as coisas que não estavam 100% alinhadas, ou que faltou um time ficar alinhado, ou que é por mais que tenha dois, três times alinhados, eles não enxergaram um problema e aí um outro time aponta o problema. Então serve pra gente... é... é uma safe net, né? Pra gente garantir que não tem nenhuma coisa muito absurda, que a gente não percebeu, é, que não podia fazer, ou que não dava, ou porque é contra a lei, ou qualquer coisa assim. É... para garantir que estava todo mundo em sincronia. A gente geralmente não questiona muito, hã, o direcionamento, porque o direcionamento ele já vem meio cascadeado, né? A gente estava falando antes, ah o CEO falou que queria fazer um banco, então beleza, que que a gente quer fazer aqui? Como é que a gente ajuda o CEO, a empresa a ir nessa direção? É, a ideia

geral, ela já é meio preconcebida, né? Antes da gente começar a fazer exercício e aí a gente vai ajustando os nossos OKRs de acordo com o que a gente enxerga de visão pro próximo trimestre. É... chega nessa reunião e a gente faz esse último alinhamento entre todos os times, uma vez que a gente fez isso, aí começa um novo trimestre. É mais ou menos nessa linha que é o processo.

Entrevistador 33:08

Massa, então ele é bem, é... traduz a ideia uníssona da empresa, assim, todo mundo tem um palpite para dar, todo mundo consegue ver o que está acontecendo e todo mundo sabe onde está indo.

É mais ou menos essa ideia de fazer todo esse tratamento com dentro do time, depois com a empresa como um todo, né? Sempre tem impacto de todo mundo teoricamente na criação.

Entrevistado 33:30

Tem, mas não é todo mundo da empresa que participa nessa reunião. Então a gente tem seções em que a gente tenta garantir que a empresa toda tá indo para a mesma direção e que a gente não tem nenhum buraco no meio do caminho que ninguém viu.

É, mas sim, toda empresa, de certa forma, participa do processo de criação dos OKRs que a gente vai seguir no trimestre seguinte, seja estando na reunião, ou seja simplesmente entrando nessa, nessa conversa, dentro dos próprios times.

É por isso que eu uso essa expressão de top down, bottom up, porque o top down vem, o... CEO quer ir para uma direção é... a gente pega essa direção, essa inspiração, vê se a gente tem alguma coisa para mudar ou coisas que a gente tem que incluir no nosso OKR, mas ao mesmo tempo a gente pega todas as coisas que a gente já estava empurrando no trimestre anterior ou que a gente sabe que a gente queria começar, é, para o próximo trimestre e adiciona isso dentro dos OKRs. Então eles viram uma onda de cima para baixo e de baixo para cima. É, tem coisas que de vez em quando aparecem que vem de baixo e você fala bom, beleza, a gente tem um exemplo tonto aqui. É... tem uma regulação que fala que a gente não pode bater x milhões de... de reais ou de euros num determinado produto. E se a gente bater, a gente tem que entrar numa nova categoria e tem que fazer uma aplicação para essa nova categoria, alguma coisa assim.

Então, esse tipo de coisa geralmente é... é trazida à tona de baixo.

Porque vai ter algum analista que vai estar olhando para esse tipo de coisa e vai enxergar que a gente mudou, é, de categoria e aí isso sobe na... na cadeia sobe pro OKR do líder dessa pessoa, sobe pra outros times que vão ser impactados e se for grande o suficiente, vai subir até para o CEO. É, eu lembro de um caso que o Banco Central do Brasil, ele implementou uma nova regulamentação de como que os é... os pagamentos, né? Pera aí, é, é assim, a gente faz a transação, a empresa faz a transação, recebe o dinheiro, do que a gente recebe o dinheiro, a gente tem que pagar pros nossos clientes. Então esse pagamento para os nossos clientes ele tinha que ser feito de uma outra forma e não a forma que a gente estava fazendo. Essa... regulamentação ia entrar em vigor em 1 ano e a gente precisava, se é... adequar, é... antes dela entrar em vigor, porque se não, a gente ia tomar uma multa.

Então, quando ela de fato foi aprovada.

Isso foi uma coisa que o meu time tinha visto e aí do meu time isso foi subindo, até que chegou na- a ponto do CEO ter no OKR dele, um OKR referente a essa mudança de como é que a gente faz os nossos pagamentos. Era o meu time que estava fazendo, no OKR dele, estava um negócio é, é meio estar condizente com a regra. Era um negócio bem inspiracional assim, bem, é sem muito, muita métrica é, e no final das contas isso tava cascadeado pro meu time, meu time que tinha que fazer a... todo o processo pra gente estar de fato condizente com a regra.

Então ele vai e volta, né? Ele sobe e desce, é tudo depende do que que a gente vai encontrar no próximo trimestre, seja um direcionamento, uma inspiração, uma nova ideia que a empresa teve, seja um fator externo que impacta a empresa e que chega até o CEO ter que se preocupar com aquilo.

Entrevistador 37:30

Massa. Eu tô tendo muito insight entrevistado, desculpa eu não consigo falar nada além de massa, porque eu tô tendo muito insight aqui na minha cabeça.

Entrevistado 37:39

Que bom, fico feliz.

Entrevistador 37:39

É, não, você está ajudando muito, tem muita coisa legal aqui que eu já... que eu já li,

que eu já olhei também, que vai fazer muito sentido na hora de eu tentar explicar o que realmente acontece, porque você tá me mostrando muito, como é que realmente é a prática, é isso que eu quero saber mesmo, o que eu quero mostrar, então tá sendo super produtivo, é...

Entrevistado 37:56

Que bom. Que bom.

Entrevistador 37:58

Nessa parte que você falou de tipo, às vezes chega uma coisa de cima, mas chega uma coisa debaixo desse top down bottom up. Você acha que no final das contas isso consegue ser transparente para todo mundo? Assim, não, não necessariamente até o Zezinho da... sei lá, da limpeza, vai saber o que está acontecendo na empresa como um todo, mas ele consegue ter uma noção, todo mundo consegue comunicar facilmente isso.

E você acha que está todo mundo está trabalhando dentro de toda essa- esse cascadeamento nos locais desde lá de cima pro lá de baixo, você acha que isso reflete esse desejo da colaboração de todo mundo? Pra estar trabalhando por esses objetivos e que todo mundo se sente satisfeito com o que está fazendo. Ou você acha que tem é... times ou pessoas, enfim, ou até dentro da criação dos seus próprios OKRs assim, quando chega do seu time para uma coisa que você fez, você acha que no final das contas pode gerar um atrito ou tá todo mundo super tranquilo, todo mundo se sente bem em falar, não a gente está trabalhando por isso, top vamos trabalhar por isso.

Entrevistado 38:57

É... essa pergunta é mais complicada. É...

Entrevistador 39:02

É mais sua percepção mesmo, tá? Então assim, não, não precisa, não se preocupe em falar, nosso cenário da empresa é esse. É muito perceptível mesmo, é bem prático, fica tranquilo.

Entrevistado 39:11

É, é assim, é... Tem... tem coisas que fazem muito sentido. Tem coisas que não fazem tanto sentido. É...

É, isso é uma maneira muito genérica de falar que as pessoas concordam ou não concordam. É... É como é que vou explicar isso? É assim...

Tem vezes que...

A... a alta gerência, né? O CEO da vida, ele tem umas ideias e ele não sabe como fazer isso.

Ele simplesmente tem a ideia, conversou com duas, três pessoas que acham que aquilo é possível, é... e coloca isso como um objetivo a ser seguido.

É... vários outros times que possivelmente não foram consultados, vão mostrar uma... visão muito diferente do processo até você conseguir fazer isso, ou inclusive se isso aqui- se isso aqui que o CEO quer é até possível de ser feito.

É... então assim não é perfeito. Ele...

Eu acho que no... no âmago da coisa, ele... continua sendo, é.. audacioso, né? Mesmo se você coloca um KPI muito específico para ser seguido ou não, ou se ele simplesmente aspiracional, ele continua com a vertente de ser, é, audacioso ou de tentar uma coisa diferente ou de empurrar a empresa, ou o time, ou a pessoa pra frente, pra galgar novas coisas, mas ele não é a prova de falhas, ele gera conflitos, dependendo do que for, é ele... não é sempre tão... smooth, né? Sempre tão suave, sempre tão fluído, é... top down bottom up.

Então vai ter conflito, né? E a ideia, por exemplo, desse... dessa reunião que eu, que eu comentei, no final do do trimestre em que a gente coloca todas os... todos os OKRs de todos os times.

É encontrar buracos. É encontrar as coisas que outra- que, que a gente não viu?

É, um exemplo.

O time do Brasil queria fazer uma... conexão no sistema de... é... é, das transações de cartão de crédito com os empréstimos, acho que era isso, né? Eu não lembro direito, mas era alguma coisa assim. Você vai entender o que eu quero dizer.

É... e aí eles colocaram no OKR que eles queriam fazer isso. E ah que ia fazer assim, que ia fazer assado e tal. E aí, nessa reunião, que a gente fez no final de um dos trimestres, é... o... o, chefe do TI, o cara que sabia mais do sistema da (eliminação de conteúdo sensível) falou, olha, isso aqui que vocês tão querendo fazer não vai dar certo. Não vai dar certo por causa disso, por causa disso e por causa disso. Se vocês quiserem entrar em mais detalhes, eu explico pra vocês em

mais detalhes, não vou pegar o tempo de todo mundo aqui na reunião, mas não vai dar certo. Então a gente precisa arranjar alguma outra forma, vamos falar depois.

Esse tipo de coisa, que... é, essa reunião é, serve. É para esse tipo de coisa que essa reunião serve.

O time do Brasil, eles conversaram com algumas outras pessoas da parte do TI, em que parecia ser possível. Mas quando esse cara, é, entendeu o que eles queriam fazer, ele comentou que não tinha como e depois eles resolveram o que que eles iam fazer, se dava ou se não dava para fazer.

É, então, gera conflito e na verdade é positivo, que gere conflito. É para isso que serve. Com uma empresa muito grande, é muito difícil você estar com todo mundo alinhado.

É por isso que eu comentei que... tem vezes que o OKR ele é mais para você garantir que está todo mundo alinhado, que todo mundo sabe o que está acontecendo, e que é, você realmente pode seguir aquele caminho, é... do que simplesmente colocar um KPI que você vai seguir, que você vai tentar atingir. É, nesse caso, ele serviu para isso e ajudou a empresa, né? Lembrando aqui da conversa que eles tiveram com o guru, o OKR serve para te ajudar a se organizar, do jeito que você quiser usar a ferramenta. Nesse caso, ajudou muito porque no final das contas a gente não gastou o tempo do time do Brasil para tentar fazer um negócio que não ia dar certo. A gente não quebrou o sistema, é, sei lá, fez alguma mudança que é, ia impactar o resto da (eliminação de conteúdo sensível) é... então foi positivo.

É, ele é mais fluído do que a, né? Talvez a teoria diga, mas é, funciona para diversas coisas, inclusive garantir que a gente não dê 2 passos para trás.

Entrevistador 44:38

Saquei. Massa. Mas acaba que no final das contas, esses, esses feedbacks construtivos, digamos assim, né? Não as discussões, os feedbacks construtivos, eles no final acabam gerando um alinhamento geral que deixa todo mundo no mesmo patamar e todo mundo consegue saber por que está trabalhando mais ou menos essa ideia.

Entrevistado 44:56

Essa é a ideia, é pra isso. É pra isso que a gente tem essa reunião.

Entrevistador 44:59

Legal. É... você mencionou também que às vezes tem um... tem uma hora você falou veio, ah, um objetivo do CEO, que é uma viagem que ninguém entende, que não faz sentido, que as vezes níveis mais abaixo, não entendem um pouco mais. Você acha que... os times mais abaixo ou as... pessoas mais abaixo, eles têm menos impacto na- nessa parte estratégia geral da empresa ou você acha que é a mesma coisa para todo mundo? Tanto você como líder meio do caminho, tem frente todo mundo, assim como CEO.

Ou você acha que no CEO, você fala não, não dá para dar tanto pitaco, não dá pra gente mexer tanto ali porque vai dar problema?

Entrevistado 45:38

Não, eu acho que tem é... o problema é que assim, é muito difícil você pegar a opinião de todo mundo. Então são três mil pessoas na empresa agora, se elas forem dez mil, vinte mil, sei lá quantas são depois se a empresa crescer muito. Fica muito difícil pegar a opinião de absolutamente todo mundo pra ver se realmente dá para seguir ou não.

O papel que a gente, como... é, meio do caminho, tem, um dos, né? É, é trazer essa informação porque teoricamente, quem está numa posição de liderança tem conhecimento suficiente para conseguir encontrar esse tipo de buraco.

É, então pode ser que o analista veja, aí só o analista, veja. Não é ideal, mas pode acontecer. O que geralmente é esperado é que os líderes dessas pessoas que poderiam encontrar esses problemas, também conseguiriam encontrar esse tipo de problema.

Geralmente, são esses os líderes que são consultados, ou que, ou para quem a gente apresenta os OKRs.

Então, tentando materializar um pouquinho mais, pra, pra ficar mais fácil. Se tem uma ideia maluca do CEO, e... e ele vai impactar o meu time.

É... o que o meu analista, ou sei lá, especialistas, ou sei lá, uma pessoa que está embaixo de mim é, conseguiria ver, eu deveria conseguir ver também. Eu participo de reunião, ele não. É... eu deveria ser... um... bom safe net, né? Tipo um... uma pessoa...

Entrevistador 47:24

Mensageiro, digamos assim.

Entrevistado 47:27

É, uma pessoa que tem conhecimento suficiente para conseguir dizer que aquilo vai dar certo. Não vai dar certo. Dá pra fazer, não dá para fazer.

É, idealmente, esses- essas ideias, elas não surgem no OKR do nada. Idealmente, e é o que geralmente acontece, não é, não é tão comum assim ter uma surpresa no OKR. OKR geralmente é uma coisa trabalhada. É... do mesmo jeito que eu trabalho com meu time, o que que eu vou mostrar para fora? O que que a gente vai fazer dentro? Quais são os KPIs? Todo mundo tá fazendo isso, inclusive o CEO.

Então, quando ele tem as ideias, geralmente ele consultou algumas outras pessoas para ver se dava para fazer aquilo.

É... idealmente, as pessoas que ele consulta também conseguem falar para eles e eles são a melhor pessoa pra... pra responder a pergunta que ele tem. Então, se ele quer fazer um banco e ele só pergunta pro TI, é... assim, vai, vai ter alguns impactos. É.. provavelmente ele CEO, ou o cara do TI, deveria falar, olha, mas eu já tive problema, numas outras ideias que a gente já teve malucas assim com o pessoal de compliance. É... dá uma olhada lá com o pessoal de compliance para ver se não tem nenhuma quebra de regulamentação que a gente está fazendo. E aí, seria papel do CEO ir lá falar com o pessoal de compliance.

Do mesmo jeito que é falar com os outros times. É compliance, é TI, é relacionamento com os outros parceiros, é tesouraria, é qualquer um, entendeu?

Então, geralmente, quando você faz os OKRs, você comunica previamente com os outros times para saber se aquilo lá que você quer fazer é possível e que dá para fazer aquilo.

É... ah dá para fazer, beleza. A gente vai priorizar isso agora ou não? Ah vamos. Vamos priorizar, quais são as etapas? Ah, tem essa, essa e essa etapa, dá pra gente fazer a primeira. Ah tá bom, então a gente bota no OKR que a gente vai fazer a primeira etapa desse negócio que a gente quer fazer.

Então o processo do OKR ele não é simplesmente só da sua cabeça, né? Você tem que ter um alinhamento com o resto do... da empresa, porque se não, não funciona. Se não você vai colocar um negócio muito maluco no OKR que não- ninguém está alinhado, ninguém está te ajudando a fazer, e é muito difícil um negócio que só você

sozinho tem que trabalhar para fazer, né? Nos... nos times, nos processos é, os produtos que você vai lançar eles, geralmente, é muito difícil que eles não estejam interconectados com outros times, então você vai precisar de ajuda.

Não dá pra você fazer sozinho. Você vai ter que conversar com outras pessoas e pro CEO não é diferente.

É então, quando ele tem uma ideia, a ideia pode ser maluca, mas geralmente já passou por algum- umas duas, três, cinco pessoas que ele perguntou pra ver se aquilo lá dava para fazer ou não.

Não sei se eu respondi a sua pergunta.

Entrevistador 50:38

Não, respondeu, é... mas só pra ver se eu captei a ideia mesmo, ele mais passa por, como é muito grande, não dá para passar por literalmente todo mundo, a ideia é sempre tá comunicando com pontos de contato importante, então...

Entrevistado 50:51

Exato. Exatamente.

Entrevistador 50:53

Massa. Beleza.

É... acho que deu pra pegar muita coisa de como é os objetivos, como é o processo de criação, isso é muito legal, porque isso é uma parte que eu senti um pouco de falta, é, falando com a entrevistada. Peguei muito da parte assim de ah a gente faz assim, prático e tal. Mas eu gostei muito dessa, dessa ideia geral.

E aí eu queria também pegar uma ideia mais agora da parte do... dos key results mesmo.

É... porque o objetivo, é o objetivo, né? Isso... pelo que eu entendi essa reunião, ela é basicamente para entender, na verdade, os objetivos, não é- não é pra entrar no detalhe, que seria os Key Results nesse caso te- .

Entrevistado 51:29

É apresentado. Os Key Results são apresentados.

Entrevistador 51:32

São. Beleza. E... como é que vocês fazem... É... primeiro assim, você tem, sei lá, um mínimo, máximo de Key Results? É... a gente tenta se manter, sei lá, entre no máximo 4, no máximo 5? Ou falar não, às vezes tão objetivo que é muito tenso, vai ter que fazer cinquenta e cinco mil KRs, não tem problema.

E como é que vocês fazem para acompanhar isso. É, vocês usam alguma ferramenta? Eu acho que você já mencionou os KPIs, é... a entrevistada também chegou a mencionar a KPIs antes. É... sempre utilizando KPIs para definir esses Key Results? É... quantos Key Results têm? Quantos KPIs têm? Os Key Results, eles têm esse, esse... mais de ter uma métrica quantitativa, que seria um (áudio inteligível) dos KPIs né, sei lá, tantos por cento de conversão? Ou vocês costumam criar Key Results mais, ah, queremos abrir um banco, então os que Key Results iriam mais, ah, abrir uma filial física não sei aonde, é mais qualitativo. Deu pra entender a pergunta?

Entrevistado 52:28

Tá, entendi. Deixa eu responder a pergunta fácil, quantos Key Results tem?

É... como sempre, flexível.

É... O que a gente põe, é o limite do razoável. E o que que isso quer dizer?

O que dá para você apresentar num slide só e que dê pra ver de uma distância natural, e você não precisa ficar dando zoom na tela.

Basicamente, o que vai acontecer é que você geralmente vai ter uns quatro, de vez em quando, cinco objetivos, e cada um deles, até uns quatro, cinco, é, Key Results.

Eu falo isso quando você tem vinte a vinte e cinco, é, objetivos. É... coisas para atingir.

É... isso é, geralmente, o que a gente vê é funcionando.

Você tem muito objetivo. Você não está focando em nada, não é? Você está com muito, muita coisa, sendo prioridade, e quando tudo é prioridade, nada é prioridade.

Quando você tem muito Key Result, provavelmente, cê tá com um projeto muito grande, tentando enfiar todas as coisas dele dentro de um objetivo só.

Então, assim, é esses números, é... ninguém trouxe muito a lógica, ou a matemática por trás de, hm... são quatro ou cinco, ou não são dez.

É porque é o que a gente vê que funciona. Porque quando passa muito disso, é muito difícil de você focar, e você realmente conseguir atingir todos eles.

É... esses- essa métrica que a gente usa, geralmente são pros times maiores, né?

Então um time como o meu, que tem, sei lá, sete pessoas embaixo, é, a gente tem quatro objetivos e uns cinco Key Results para cada um.

Cada pessoa do time tem dois, três objetivos e aí vai uns cinco, Key Results em cada um. Então dá uns dez temas.

Mas... não tem muita regra nesse caso. Quando chega para a pessoa. Eu já tive, é, antes no... outro time que que eu tocava, é... eu já tive menos Key Results. Eu já tive três objetivos que em que tinha, é, quatro Key Results cada um, porque não tinha mais nada importante do que aquelas três coisas que eu estava focando. Então, a regra é mais o limite do razoável, do que um número mágico que a gente segue, né? Se você não tem Key Results, não ponha. Se você tem Key Results demais, você tem que re-priorizar as coisas, porque você está priorizando errado.

É... então, o limite do apresentável é o que a gente está usando atualmente, para, é, delimitar a quantidade de Key Results que a gente coloca, é... como.... como OKR, como Objetivo

É... eu esqueci a sua segunda pergunta.

Entrevistador 55:50

Beleza, não, mas peguei bastante. Era mais tipo, como é que vocês fazem esse acompanhamento? Tá, temos 4 Key Results. Vocês usam KPI, vocês fazem uma coisa mais quantitativa, uma coisa mais qualitativa, como é que vocês consideram que foi atingido?

Entrevistado 55:56

Tá beleza, então. É... se você quiser, minha sincera opinião, eu acho que a gente faz um trabalho muito ruim de verificar o... se a gente bateu ou não os Key Results como empresa.

Então, nessa reunião que a gente faz no final do do trimestre, a gente sempre olha para o trimestre seguinte, né? A gente nunca olha para o trimestre passado, para ver se a gente bateu ou não.

Teoricamente, cada time deveria fazer isso, mas se eles fazem ou não, não dá para saber.

No nosso time a gente até faz. Então, é, no... eu tenho um time abaixo de mim, eu tenho uma pessoa para quem eu reporto, e essa pessoa que eu reporto, reporta pro CEO.

Então eu e o meu chefe temos dois OKRs diferentes.

É... e a gente fica sempre avaliando, é, isso é uma coisa que a gente faz ou todo mês, então faz três vezes no trimestre, ou pelo menos uma vez no meio do trimestre. Então, de uma a três vezes a gente faz essa revisão de o que que a gente tinha prometido e o que que a gente de fato tá entregando.

É uma reunião, até que, é, não demora muito. É... a gente pinta os OKRs. Então tem aquela métrica, que eu acho que está no livro, é, que se você passou de cem por- de 70%, ou se você acha que até o final do período você vai passar de 70% do objetivo, você pode considerar ele um objetivo batido. Aí batido a gente entende como verde, se for entre 40 e 70%, a gente entende como amarelo. Se for menos de 30%, a gente entende como vermelho não bateu.

E aí a gente pinta nos OKRs, e olha isso de novo alguma outra vez antes de fazer os próximos.

Várias vezes, o OKR antigo é usado pra você fazer os novos OKRs do próximo mês, porque tem coisa que você não fez naquele trimestre que você tem que empurrar para o trimestre seguinte. Que é assim, era uma prioridade, mas não era tão prioritário quanto as outras coisas, ou sei lá, não deu pra fazer, mas ainda é prioridade, então a gente precisa colocar no OKR agora.

Então essa verificação, ela geralmente ajuda, né? Você fazer os novos.

É... em questão de qual é a métrica que a gente usa, cada coisa que você quer fazer tem uma métrica diferente.

Tem vezes que é mais, é... pontual, então, se é, sei lá, por exemplo, vamos ter um banco em 3 meses, é... o time do TI vai colocar vamos deixar a plataforma pronta, significa uma pessoa consegue abrir uma conta até o final do mês. Ou até o final do trimestre. É, o outro time é, vamos ter um parceiro com contrato assinado. É... outro time, é, vamos ter o aplicativo rodando para conseguir abrir a conta. Não vai dar pra ver o extrato, não vai dar para fazer uma transação, mas dá para abrir a conta.

Então, assim, o KPI ele não é sempre um número, ele pode ser uma coisa que você entrega. Então um deploy que você faz ali no sistema, mas que faz alguma coisa, a pessoa consegue abrir uma conta.

É... tem outras coisas que tem mais número, ah, precisamos aumentar o número de vendas em 13% no canal off line. Dá pra fazer assim também, já vi sendo feito.

Não tem uma regra de um... qual é o KPI que você vai usar. Hm... Pelo menos o que a gente vê, é que cada time tem a licença poética de usar o KPI que mais acha

factível, ou que mais faz sentido para o objetivo que está colocando ali na... no slide de OKR.

É, então não tem uma resposta. Cada um faz um jeito que acha que faz mais sentido pra... todo mundo, visando o mesmo objetivo da empresa para conseguir ajudar a empresa a conseguir o que a empresa quer, mas à sua maneira. Tem vezes que é um deploy, tem vezes que é um número que você vai bater, tem vezes que é um contrato que você vai assinar.

Entrevistador 1:00:49

Legal, então é, assim, me corrige se eu tiver errado, tá, mas eu peguei muito um feeling de quando vocês estão fazendo essas reuniões, esses acompanhamentos, os... objetivos mais nesse nível, mais nesse meio termo que você tá hoje, eles meio que viram os Key Results de algo maior. Então é como se, por mais que você faça seus objetivos, dos seus times, você tem seus Key Results para conseguir atingir o seu objetivo, o seu objetivo, ele está almejando atingir algo grande. Então, você, com seu time, sei lá, ah, deixar o aplicativo rodando. Se você fosse do time de TI. O seu objetivo, deixar aplicativo rodando, ele é como se fosse um Key Result para poder fazer esse banco existir no final das contas.

Entrevistado 1:01:35

Sim e não.

Então, vou te dar um exemplo.

É um dos objetivos que o CEO tinha era redução de custos.

E aí, no objetivo de redução de custos, ele colocou alguns Key Results, é, que não tinha nada a ver com meu time. Mas como eu sabia, é, que ele tinha esse objetivo de redução de custos, eu olhei para os processos que eu controlo e tava tentando colocar algumas ações para ver se a gente ia conseguir reduzir custos também. Ou seja, por mais que não fosse um Key Result dele, era um objetivo dele. Não te- não tinha nada no slide dele que falasse alguma coisa especificamente do meu time, mas ainda assim eu coloquei objetivos que diminuíam o custo porque eu estava vendo que era essa, é... essa direção que a empresa estava indo. Então era o meu jeito de ajudar o objetivo da empresa.

Tem vezes que não. Tem vezes que o Key Result ele é um objetivo meu. Então, se o CEO coloca, temos que estar é... compliant com as regras do banco central, e tem

uma regra que é sobre pagamentos, outra regra que é sobre QIC, então como é que você faz a... identificação do usuário. é... outra regra que faz alguma outra coisa. QIC não tem nada a ver comigo. Então isso não me afeta, mas vai afetar algum outro time. O de pagamentos, esse me afeta, e aí vira um objetivo meu. Olha, a gente tem que estar compliant, esse é o objetivo. Quais são os Key Results? A gente tem que entender a regulamentação, a gente tem que é... bolar um plano de como é que a gente vai mudar o nosso sistema para conseguir fazer isso, e a gente tem que chegar pelo menos num primeiro estágio do plano. E aí são esses meus Key Results. Então, sim, dá essa sensação. Não é uma regra. Não precisa ser assim, pode ser assim.

Entrevistador 1:03:43

Saquei. Mas, não, mas o que eu tava falando eu te- eu acho que eu não falei direito, mas é mais ou menos isso que eu tava querendo dizer. Não necessariamente você vai estar envolvido no objetivo grande. Que nem você falou, tem, sei lá, coisas que tem nada a ver com você, mas partiu pro compliance- é, por exemplo, a redução de custos. O objetivo da empresa é redução de custos. O seu objetivo por mais que não esteja dentro dos Key Results do CEO e tal, o seu objetivo... ele vira meio que um que Key Result do objetivo grande, porque você está envolvido nesse meio do processo que pode ajudar de alguma forma.

Entrevistado 1:04:18

É, você pode ver desse jeito. Sim. Se ele tivesse infinitos Key Results, ele poderia colocar um dos Key Results, o Key Result que que eu tô ajudando a empurrar, que é, sei lá, diminuir, né, o quanto que a gente gasta com os nossos parceiros, é... como um Key Result dele do objetivo de diminuir o custo. Como ele não colocou, porque não cabia no slide, porque ele tinha outras coisas que eram mais importantes, eu coloquei isso no meu, mas sim, dá para entender desse jeito.

Entrevistador 1:04:18

Tá, beleza.

É... pegando mais um pouco agora, eu quero entender um pouco mais do... agora do seu feeling mesmo, do que você têm, tá, as suas percepções. É, pode ser brutalmente honesto, não precisa ficar emperequetando, falando dos outros.

Entrevistado 1:05:01

Tranquilo.

Entrevistador 1:05:20

Cê vê, no dia a dia, fora dessas reuniões, fora dessas coisas mais formais, é, uma abertura, talvez mais cultural, assim, pra tá tendo conversa sobre o que está acontecendo, assim, pessoal, está sempre discutindo, ah, tá chegando nesse ponto aqui é, a gente tem esse Key Result aqui, mas eu acho que Zezinho- o Zezinho fala pro fulaninho, fala, pô, cara, você podia fazer isso de uma forma melhor, tem essa abertura para ter essas conversas, feedbacks para estar sempre melhorando. E... mesmo que sejam coisas construtivas, tanto quanto também trazer reconhecimento por, sei lá, vê, ah, fulaninho, fez um trabalho muito top, que atingiu o esse objetivo que a gente tava precisando desse gás. Você acha que tem esse reconhecimento? Tem essas conversas, tem esses feedbacks?

Isso porque é uma coisa que eu vi dentro da teoria, que é uma coisa mais cultural mesmo, é que o Doerr traz no Measure What Matters, de... estar trazendo isso como gerenciamento contínuo de desempenho. Fora dessa formalidade, tem esse esse feeling de tá sempre tentando buscar formas de melhorar e também de reconhecer? Ou você acha que ficou muito preso ao formal? Como deixar só para as reuniões, vamos deixar só pra quando a gente tá marcado pra isso mesmo.

Entrevistado 1:06:36

Eu acho que o reconhecimento ele tem muito mais a ver com o dia a dia do que com o OKR. O OKR ele não influencia tanto assim no... reconhecimento, na valorização das pessoas.

É, assim, isso vai de cultura para cultura, na minha visão, né? É... tem... empresas que são muito mais, cara, que é número, é, você bate o número, você está feliz, não bate o número, você é demitido, tem empresa que é assim.

É, na... na empresa onde eu tô é... o reconhecimento ele é muito mais pelas coisas que eu estou fazendo. Se você vai bem, se você vai mal, mas... é como você está fazendo as coisas, se, ah, você tentou fazer uma negociação lá com o parceiro, não deu certo, mas você foi bem na negociação porque eu, como seu chefe, estava lá, eu vi você negociando, eu vi você usando todas as ferramentas e tentando, né, fazer

negociação, e chegou no melhor possível, inclusive num negócio que não era o que o parceiro queria, mas ele aceitou e isso é bom pra gente. É... eu vou te dar um feedback positivo ou outras pessoas do time poderiam te dar um feedback positivo. Mas isso não tem tanto a ver com o OKR, tem mais a ver com o... cenário, o ambiente que a empresa proporciona. Se for uma empresa que está muito mais, é, voltada para uma competição, em que as pessoas têm que competir entre si, talvez não tenha um feedback tão positivo assim, né? Ninguém vai dar abertamente um feedback positivo dizendo que você foi muito bem numa negociação.

É... ali a gente vê que tem essa abertura, mas não tem a ver com o OKR, ninguém vai olhar pro OKR e falar, nossa, esse OKR batemos porque tal pessoa fez uma negociação boa.

É, não, não funciona tão relacionado assim, é mais do jeito que você faz do seu trabalho, do que o que está escrito, no OKR. No OKR é mais, bateu, não bateu. É... que que a gente aprendeu, ah.. que que a gente vai fazer diferente? A gente vai continuar com esse OKR? Não vai? Vai mudar o OKR para o próximo trimestre? É... tá mais nessa linha do que na linha de, é, feedback.

Se eu entendi direito sua pergunta.

Entrevistador 1:09:18

Não é isso mesmo, é isso mesmo, massa.

E... partindo para finalizar, porque eu também não quero estender muito, a gente já- as perguntas que eu tenho aqui a gente já falou um pouco sobre tudo, me perdi porque eu tava lendo aqui elas pra ver se não perdi nada.

Mas assim, você conhece... Não sei se você já conhece alguma outra ferramenta, sei lá, um BSC ou MWB da vida, é... se você já teve experiência com isso antes, em algum outro lugar, talvez. E também, se você acha que tinha alguma forma de melhorar o uso do OKR no dia a dia da empresa que você tá hoje.

Entrevistado 1:09:55

É, eu não conheço nenhuma das ferramentas ou siglas que você comentou, então eu não sei exatamente o que que isso quer dizer. Mas, para responder, como é que é se eu... se eu acho que daria para usar melhor, eu acho que a principal coisa, é que a gente foca muito em mostrar os OKRs, e não exatamente em seguir eles.

Muito acontece é que a gente faz os OKRs, dá um trabalho lá pra você fazer o raio

do OKR e aí você passa 3 meses, esquecendo que o OKR existe, porque você já sabe as suas prioridades na sua cabeça.

Te- bom e ruim, né? Significa que os OKRs eram top of mind. Quer dizer, você já sabia que você ia ter que fazer aquilo, que aquilo é prioridade, e você sabe aonde que você quer chegar. Mas ao mesmo tempo, é, você não segue um mínimo do processo de é... de garantir que você tá, é, traqueando o que você falou que você ia entregar.

Que pode funcionar, mas tem algumas vezes que se você não presta atenção no OKR, e eu já vi isso acontecer, no meu time inclusive, é... você olha pro OKR você fala, nossa, é verdade! A gente prometeu isso. Alguém fez alguma coisa em relação a isso, né? Vou estar caindo mais no seu quadrado aí, pessoa. É... não. Putz, nem foquei nisso. Tinha esquecido que a gente tinha que fazer isso. Não, beleza. Agora eu vou fazer.

Então, é útil, você dar uma revisada nos OKRs, é... no meio do caminho, porque... você parou, você fez, você ficou lá fazendo seu dever de casa por um tempo, você lembrou de todas as prioridades e concordou com as prioridades, não foi- você não foi o único a botar as prioridades, outras pessoas falaram realmente aquilo lá é prioridade.

E se você esqueceu, é... tudo bem você ter esquecido, mas alguma hora que eu lá fui prioridade, então, ou aquilo não deveria ter sido prioridade, ou na verdade você deveria priorizar aquele troço. Então, é útil, você tá fazendo, fazer algumas revisões durante o período, para garantir que você está empurrando tudo o que você prometeu. Porque se não fica uma perna faltando, né? Não adianta você fazer um bairrada de um trabalho para você, é, listar todas as coisas que são prioritárias, e simplesmente se esquecer delas depois de fazer só o que está na sua cabeça.

É, muito provavelmente você vai fazer, sei lá, 70% do que está no OKR só olhando, só usando o que está na sua cabeça. Mas se você já parou um tempo, você já fez uma lista, você lembrou por algum motivo que aquilo lá devia estar no OKR, você não foi o único a lembrar e foi- e falar que aquilo lá tinha que tá no OKR, tem um motivo.

É... pode não ser a coisa mais prioritária do mundo, mas você colocou como prioridade.

Tudo isso para dizer que, assim, eu acho que deveria ter um rigor um pouco maior de verificação dos OKRs alinhados durante o trimestre.

É... isso é saudável, isso é útil, é e... faz com que o processo fique um pouco mais completo. É... que nem eu falei, se não, você só está fazendo uma parte do processo, que é alinhar as prioridades, mas depois que você faz o alinhamento, apresenta os slides, você simplesmente esquece o que está lá e vai com o que está na sua cabeça. Sua cabeça vai lembrar a maior parte das coisas, mas não tudo.

Entrevistador 1:13:50

Massa, saquei. Você sente falta de... de ter um... um acompanhamento um pouco melhor. Assim, dessa parte, acho que seria mais dessa reunião que você falou, né? Assim, seria uma coisa mais geral assim, ou talvez com o time, de sentar, por que que a gente tá fazendo? Onde é que a gente tá? Pra onde a gente tá indo? E... de ter... talvez acho que eu peguei- pode me corrigir se eu tiver errado, tá? Mas eu peguei também muito que você falou tipo de deixar isso mais estampado. É uma coisa engraçada. No livro, ele mesmo, o próprio John Doerr, ele menciona de tipo, os OKRs eles tem que ser uma coisa clara para todo mundo, isso tem que estar literalmente estampado na parede da empresa para todo mundo olhar o que que a gente tá fazendo todo dia, pra não se esquecer-

Entrevistado 1:14:31

Curiosamente, isso aí é- isso aí ajudaria muito.

Entrevistador 1:14:35

Legal, então isso que eu to pensando mesmo, assim seria legal se, sei lá, temos o OKR, pá! tá aqui, gente, vamo olhar pra isso aqui todo dia, o que que a gente tá fazendo? Pra onde é que a gente tá indo? De ter esse acompanhamento mais perto. Talvez você-

Entrevistado 1:14:47

Inclusive, tem um negócio que eu esqueci de falar, é...

Tem um negócio que a gente costumava fazer, é, no outro time que eu tava, e que nesse time que eu estou agora a gente não faz muito e eu sinto a falta. Uma... maneira de você tentar, é... não garantir, mas pelo menos, é... tentar colocar esse ritual de checar os OKRs, a gente fazia promessas semanais.

Promessa semanais eram... coisas que você ia fazer naquela semana, né? E a

mesma coisa, né? O setenta, trinta, zero. Então, mais de setenta bateu, trinta, setenta, amarelo, menos setenta (deduz-se que aqui a intenção do Entrevistado era de falar menos de trinta, dado o contexto mencionado previamente), vermelho, não fez.

É, então a gente usava a mesma métrica de avaliação dos KRs para coisas que a gente tinha prometido fazer naquela semana.

O jeito de fazer as promessas da semana eram coisas que você, sei lá, não tinha feito na semana anterior que ainda eram prioritárias, coisas que você tinha que começar porque eram sua prioridade, mas quando você ia fazer, você geralmente olhava pros seus KRs pra ver se você estava empurrando tudo que você devia estar empurrando, no momento certo, para conseguir bater aqueles KRs.

Então, é... uma maneira de você tentar colocar um pouquinho de rigor, um... de forma granular, né? Então você não precisa fazer todo um plano do que você vai fazer. Você só precisa dar um passo naquela semana na direção do KRs que você colocou, para te ajudar a bater o KR que você mesmo tinha colocado para você.

É, então é uma disciplina, é um ritual que faz sentido. É... é um trabalho meio moroso, principalmente se as pessoas não estão muito compradas com aquilo, que dá trabalho, você tem ficar pensando, você vai colocar cinquenta coisas nas suas promessas da semana e vai parecer mais uma lista de compras do que uma lista de promessas, né? Então, tem... o processo do KR, de certa forma, depende de um outro processo, que pra mim são duas coisas bem diferentes, que é o processo de promessa semanais.

É, e se você não faz esse, você acaba caindo no esquecimento das coisas que você tinha prometido, porque eles tem dimensões diferentes. O OKR ele é mais, é, longo prazo, ou sei lá a médio prazo, né? É, você pode fazer ele, é, pra diversos, é, tempos no seu trabalho, mas geralmente como a gente usa é no trimestral. Só que você tem, sei lá, dezesseis, dezessete semanas dentro de um trimestre, você não consegue dividir exatamente o que você vai fazer em cada semana, no começo do mês. Mas se você olhar toda semana para eles, você vai ver se você está fazendo, se você não está fazendo, se você consegue, se você não consegue. Vai ter uma clareza muito maior, se você está chegando perto de bater os seus KRs, ou não. Então essa é um ritual que eu diria que é importante você manter se você quiser implementar OKRs para qualquer coisa que você quiser fazer, porque se não, o OKR ele fica muito etéreo.

É, ele é um negócio que você escreveu na parede que, legal, fazia sentido na hora que você pensou, mas o jeito de realmente processar e chegar até ele, fica imaterial, você não, você não sabe nem por onde começar se você não pensa nele.

É, então, só um parênteses aqui, é, acho que é importante mencionar que eu já vi time que tem e times que não tem, e eu diria que faz mais sentido dos times que tem pra você conseguir de fato chegar no OKR.

Entrevistador 1:19:03

Legal, acho que, não sei se você tá familiarizado com o nome, mas o nome disso é metodologia sprint, não sei se você já ouviu falar esse nome ou não

Entrevistado 1:19:09

Também. Isso, tem sprint.

Entrevistador 1:19:10

É exatamente, é mais ou menos, isso que você falou, promessas semanais, vamos fazer, onde a gente vai chegar no final de semana e... fiz, fiz, fiz, fiz, fiz olhando pro que eu tenho que fazer.

Entrevistado 1:19:20

Uhum.

Entrevistador 1:19:22

Massa. Entrevistado, eu acho que era isso. Você me deu muito material, muito bom, muita coisa boa. Eu adorei. Muito obrigado, de verdade.

Entrevistado 1:19:31

Que bom, que bom. Fico muito feliz, muito feliz mesmo.

Entrevistador 1:19:34

Tem mais alguma coisa que você quer falar? Uma coisa que você lembrou do, assim, de cabeça, do nada que, é, quer citar mais algum ponto?

A gente falou pra caramba.

Entrevistado 1:19:44

É... a gente falou bastante, eu achei muito curioso, é, muito curiosa, sua pergunta sobre feedback.

Porque o OKR pra mim não tem a ver com o feedback, ele tem a ver com entregas, então achei muito curioso sobre, é, curiosa essa pergunta. Eu não faço a menor ideia se isso tem alguma coisa a ver com o que está escrito no livro.

Entrevistador 1:20:04

Tem... já já o eu te explico, mas pode continuar seu pensamento. Eu te explico, já já.

Entrevistado 1:20:08

Não, tranquilo. É... isso é muito interessante. Nunca... nunca vi essa correlação.

É claro, né? Se você bate, o OKR é sensacional. Se você não bate, o OKR e ele era importante, tipo, você vai ter que pensar em como é que você vai fazer ele depois, mas... era mais sobre atingiu o objetivo, e não sobre o feedback do trabalho bem feito. É, então interessante isso.

Mas eu acho que você pegou várias facetas de o que é, para que serve, como é que faz, né? Acho que suas perguntas, inclusive, estavam bem boas, né? Parabéns por isso.

Entrevistador 1:20:47

Massa. É... obrigado pelo elogio, mas eu foquei muito nisso, que nem tinha falado no começo. A ideia mesmo era muito puxar para a prática. Então, o que que é, o que que acontece? Porque a teoria sempre linda.

É, você falou que nunca leu o Measure What Matters, se você quiser ler depois, eu falei que eu comi um livro, mas até que foi uma leitura não tão demorada, não é... onerosa.

Ele é um livro... até brinquei com a entrevistada, é muito uma bíblia, ele, tipo, queria vender o peixe da ideia. Então assim, é legal de ler. Você vê que ele fala assim, nossa, o OKR ele é capaz de fazer isso, ele vai lá, o caso da Intel, aí ele começa a te contar toda uma história, porque que funcionou? O que que aconteceu? É bem massa.

E o que você falou do não saber que sei lá esses negócio de conversar, feedbacks e reconhecimento. Era uma coisa que ele traz a partir da parte 2 do livro, se eu não

me engano, que ele comece a trazer essa parte mais cultural do OKR, ele começa a falar, não adianta de nada você ter todo esse trabalho para atingir o objetivo, que nem você falou, pô, a gente, tá focado num objetivo, vamo atingir um objetivo, se você não tem um... meio mais cultural mesmo, de estar mostrando de como é que isso está rodando no dia a dia. Então, o que você falou de ter esse acompanhamento, de ter essa.. esse tracking do que está acontecendo, do que tá rolando, do que tá funcionando, se a gente tá fazendo mesmo ou não? Isso entra na parte do que ele fala das conversas e feedbacks e reconhecimento, que ele chama de é... gerenciamento contínuo do desempenho. É, de muito trocar essa... formalidade, dessas reuniões, de a gente estabeleceu tudo, tal, vamos seguir isso daqui, para uma coisa mais, mostrar o que que está acontecendo aqui no dia a dia mesmo. Como é que está funcionando?

É, tem essa ideia do OKR que é essa coisa de ser ágil, de ser rápido, de precisamos nos adaptar agora. Então, se a gente estiver tendo essa conversa contínua, esse desempenho contínuo, a gente consegue ver o que tá funcionando, o que não tá funcionando, e a gente consegue trocar na hora. O OKR ele dá essa flexibilidade de você pegar e no meio do caminho e falar não. Nosso objetivo não faz mais sentido hoje. Dropa isso daqui, vamos trocar.

Então essa é a ideia que ele traz dentro do livro e da teoria.

Entrevistado 1:22:49

Interessante.

Entrevistador 1:22:49

E é legal ver que isso não acontece muito no dia a dia, pelo menos na parte que você falou.

Entrevistado 1:22:52

Isso não, é raramente eu vi isso acontecer. É, assim, raramente para dizer, pra... pra não dizer nunca.

O que eu já vi, foi a gente falar que o OKR não faz mais sentido, mas eu nunca vi a gente trocar o OKR.

Entrevistador 1:23:08

Massa.

Entrevistado 1:23:09

Tipo assim, é... eu já vi, a gente falar, bom, a gente tinha esse negócio aqui pra fazer, mas passou um mês. Agora o cenário mudou completamente e isso aqui que a gente falou que a gente queria fazer, não faz mais sentido, a gente não quer mais fazer aquilo. A gente risca o OKR. Então você não coloca nem verde, nem amarelo, nem vermelho, você risca o OKR, tipo, não quero mais esse objetivo.

Mas nunca foi uma revisão de tipo, esse OKR não faz mais sentido agora, agora esse aqui faz. Isso eu nunca vi.

Entrevistador 1:23:48

Legal.

Entrevistado 1:23:48

É, geralmente isso acontece na revisão do final do quarter, em que você fala, olha, então depois de um mês, a gente viu que aquele OKR não fazia mais sentido, então a gente até andou um pouquinho na direção de um outro objetivo e o objetivo e agora o objetivo que a gente tem é esse aqui. Pro próximo trimestre. Mas assim, é sempre na revisão do próximo. Nunca é no meio do trimestre. Nunca vi isso.

Entrevistador 1:24:18

Legal é... é legal ver essa diferença da teoria para a prática. E tem todo um capítulo só para falar disso no livro dele.

Tipo umas... cinquenta páginas dele falando disso, de caso acontecesse isso.

Entrevistado 1:24:27

Da hora.

Entrevistador 1:24:32

Mas é bem legal.

Entrevistado 1:24:34

É assim, é, é normal você ter objetivos que não fazem mais sentido. Agora, o que eu

tô te falando é que eu nunca vi o ritual de você trocar um OKR.

Entrevistador 1:24:36

Aham. Ele fala muito ele- lógico que ele mencionou também a alta probabilidade de dropar. Não... isso foi da teoria. Isso é normal. Isso não faz mais sentido, porque que a gente tá fazendo isso? Tanto que a frase famosa do Doerr, é, do Measure What Matters, é literalmente isso, measure o que importa, se não importa mais, tchau. Mas ele também abre essa liberdade para para trocar.

Por exemplo, vamos voltar no exemplo do banco, ah, vamos abrir um banco.

Entrevistado 1:25:10

Faz sentido.

Entrevistador 1:25:14

Talvez abrir um banco, hoje não faça mais sentido para hoje.

Mas é... pensar uma coisa similar, sei lá, abrir... uma loja produtos (eliminação de conteúdo sensível), por exemplo, foi- to dando um exemplo muito chulo aqui, entendeu? Mas assim, o banco era pra ser a loja física de vocês, mas agora a loja física banco como função banco não funciona mais, mas talvez faz sentido eu vender produtos de merchandising. Nossa, eu faço agora, vamos trocar nossa ideia. Vamo- que você vai ter ainda procedimentos de, sei lá, o compliance que você mencionou, de ver as legislações que tá funcionando, não tá. Que que a gente precisa fazer? A gente se encaixa nisso, não se encaixa? Ainda vai, muitas coisas ainda vão fazer sentido, mas você troca o foco. Você sempre pode estar trocando esse foco pro que faz mais sentido num cenário que você tá hoje. Exemplos bem ruins, mas...

Entrevistado 1:26:01

Está bom. Interessante, mas... qual é a medida de tempo que ele geralmente faz uso? É trimestre? Porque...

Entrevistador 1:26:11

A-

Entrevistado 1:26:12

Todas as vezes que eu vi isso acontecendo, tipo...

Entrevistador 1:26:13

Pode falar.

Entrevistado 1:26:16

A mudança, ela era relevante, claro, mas ela não era tão relevante que ela não pudesse esperar um, dois meses, sabe?

Entrevistador 1:26:28

O... é... é, na teoria também não tem um tempo definido, tá? É, é bem legal- é por isso que o estudo de aplicação prática eu estou fazendo, é justamente para entender como é que funciona, porque o próprio livro em si, ele não te dá regras. Ele não fala, tem que ser um ano, sacou?

Entrevistado 1:26:43

Uhum.

Entrevistador 1:26:47

Ele... ele fala, você pode fazer ciclos de 1 mês a um ano, depende do que você quer, mas ele fala, ele sugere de ser geralmente trimestral.

Entrevistado 1:26:57

Entendi, entendi. A (eliminação de conteúdo sensível) também tem o anual, mas o anual ele geralmente é muito inspiracional.

É, tem objetivos e KRs, que são inspiracionais, é... antigamente a gente mostrava isso, pô, antigamente a gente fazia uma reunião em que tinha, é parecido, mas era, todos os líderes do, é, da região, né? Então, ela primeiro, todos os líderes do Brasil e agora eu estou nessa reunião que tem todos os líderes globalmente.

É nessa que eu estou globalmente eu não participo da reunião anual. Na do Brasil eu participava na reunião anual. É, e tinha isso. Tinha OKRs, é, anuais, mas de novo, eles eram muito mais inspiracionais, que eles direcionavam para onde a gente tinha que ir, então era tipo assim, você como líder de um time, você olhava os OKRs

que ai você falava bom, beleza pra fazer isso daí, o que bate em mim, eu tenho que fazer tal coisa, tal coisa, tal coisa, então você sabia mais ou menos a direção.

Não importava muito o OKR que a gente tinha escrito, ele era mais para mostrar a direção, mostrar o caminho e quase que ele não tinha KPI pra você traquear. Então, anualmente, ele era muito inspiracional comparado com os que a gente faz trimestralmente.

Entrevistador 1:28:37

Ah, da hora, eu também não sabia que tinha essa parte de ter dois ciclos. A entrevistada tinha mencionado que tinha um documento estratégia, que era tipo um doczão que dá uma ideia geral da onde tá todo mundo indo.

Mas não sabia que tinha também um, OKR anual e os trimestrais para chegar nesse ponto final.

Entrevistado 1:28:55

É, é que, eu estou te mostrando, eu tô te falando um pouco da experiência que eu tive.

Entrevistador 1:29:02

Uhum, mas é isso mesmo que eu quero.

Entrevistado 1:29:03

O... o Brasil e o global funcionavam muito diferente há 3 anos atrás, Muito diferente. Então o Brasil, ele funcionava quase como uma empresa por si só.

É, é por isso que cê vê algumas diferenças, né, algumas... coisas que não são muito lógicas quando você compara o Brasil e o global.

É, mas tem outra coisa, né? Tipo, eu participava das reuniões do Brasil. Nas reuniões em que a gente, é, ia só com os líderes dos times e o CEO do Brasil, pra falar sobre as coisas que o Brasil ia entregar. Que eram diferentes das coisas que a (eliminação de conteúdo sensível) como um todo ia entregar.

Porque quando você entra na localidade, é, tem demandas diferentes também. Você tem diferentes demandas de mercado. Você tem diferentes demandas de compliance. É... então, não fazia muito sentido a gente no Brasil seguir os OKRs do global. Eu na verdade nem via os OKRs do global. No Brasil, quando eu estava lá,

eu só seguia os OKRs do Brasil.

É, provavelmente, o CEO do Brasil tinha que alinhar de alguma forma os OKRs que ele ia ter, né, com o global. Mas eu não... não sei como é que ele fazia isso.

É, agora que eu estou numa posição que é menos localizada, a minha posição ela lida com muitas regiões, aí, é, a funcionalidade, a operação muda um pouco. Então, agora eu estou muito, é, eu estou mais apresentando as coisas que eu estou fazendo para o global, mas eu estou mais distante do... da alta liderança.

Não sei se está claro que eu estou, que eu estou falando.

Entrevistador 1:31:05

É como se no Brasil você tivesse mais perto do CEO, mas você era muito focado no apenas Brasil.

Entrevistado 1:31:12

Isso, é isso aí.

Entrevistador 1:31:13

E agora você vai pro global, você desceu, é como se você tivesse descido um nível, mas a responsabilidade aumentou, porque tá dando para várias coisas, é uma visão mais ampla agora.

Entrevistado 1:31:21

Exatamente, é exatamente isso.

Entrevistador 1:31:24

Tá ok. Massa. É legal ver também os contrastes de atuação.

Porte menor, por assim dizer, só o Brasil, para porte global, contando todo mundo.

Entrevistado 1:31:34

Uhum.

Entrevistador 1:31:37

Nossa eu vou escrever muita coisa nesse TCC.

Eu estou pensando em muita coisa já.

Vai ser massa.

Entrevistado 1:31:45

É cara, assim fico... fico feliz que consegui te ajudar com alguma coisa.

Entrevistador 1:31:49

Ajudou, e muito.

Entrevistado 1:31:51

É... fico feliz que essa experiência que eu tive realmente ajuda a explicar alguma coisa, ou a pelo menos exemplificar como é que a (eliminação de conteúdo sensível) usa OKRs.

Entrevistador 1:32:07

Não, e é legal que você trouxe também muito ponto de como vocês usam, mas eu consegui pegar muita coisa também que você acha que podia melhorar.

E a ideia do que eu estou fazendo no meu TCC, nos dois objetivos que eu estabeleci nele, tinha três, mas acho que um morreu.

Era de justamente ter essa parte do, temos a teoria. Temos o prático.

Disso tudo, como é que funciona na prática? E depois trazer, tá, comparando com a teoria e com a prática, que que está faltando teoria aqui para melhorar a prática?

Que que tem da prática que tem na teoria, que não funciona? Como é que a gente faz isso melhorar? É como se fosse um guia, de tipo como você vai usar isso no final das contas? Como eu vou fazer essas melhorias pra que seja mais palpável pra uma pessoa que quiser adotar OKR como metodologia de estratégica?

Entrevistado 1:32:53

Muito legal, cara, muito legal, porque realmente é bem útil. É... essa parte de traquear, ela é muito chata, muito chata, muito chata de fazer. Mas se cê não faz, é, fica capenga. É esse que é o ****, então é, é bem legal, é, é você, você, eu, eu acho que se considerar só as coisas que eu falei, eu não sei quais são as outras, é entrevistas que você fez, mas pelo menos o que eu vejo, é se melhorasse isso de fato e ajudar, né? É... ia realmente mostrar um pouco de, é, rastreabilidade do que você conseguiu ou não fazer.

Entrevistador 1:33:41

Massa. É... afinal das contas na real, acabou que o estudo de caso, após conversa com minha orientadora, vai ser estudo de caso único.

Você e a entrevistada são meus pontos de contato, mas eu estou com muito material... eu peguei, literalmente, um guia de aplicação prática de OKR para ler também que eu já comi ele inteiro. Eu li a teoria Doerr inteiro, então, mesmo só, tipo, parece uma amostra pequena, parece uma coisa pequena, mas a experiência que você e a entrevistada tem, são muito complementares, pro que eu trouxe de revisão biográfica. Dá pra fazer um estudo legal. E dá pra ver muito algumas, algumas várias diferenças do que você e a entrevistada fazem. Então, assim, também dá pra fazer esse contraste de diferentes níveis. A entrevistada com time menor, assim, do nível mais abaixo, e você com time que lida com mais coisa, com mais áreas. Então assim, eu acho que vai ficar legal.

Entrevistado 1:34:37

Que legal.

Que legal, que legal, depois você me manda. Eu quero ler ele, eu fiquei curioso.