



## **PROJETO DE GRADUAÇÃO**

**ANÁLISE DE APLICAÇÃO DE OBJECTIVE AND KEY RESULTS: ESTUDO DE CASO  
EM UMA CONSULTORIA FINANCEIRA**

**JÚLIA LORENZI KNIGGENDORF**

Brasília, 2023

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
Faculdade de Tecnologia  
Departamento de Engenharia de Produção

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Tecnologia  
Departamento de Engenharia de Produção

PROJETO DE GRADUAÇÃO

**ANÁLISE DE APLICAÇÃO DE OBJECTIVE AND KEY RESULTS: ESTUDO DE  
CASO EM UMA CONSULTORIA FINANCEIRA**

Por,

**JÚLIA LORENZI KNIGGENDORF**

18/0103831

Relatório submetido como requisito parcial para obtenção do título de grau em Engenharia de Produção

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Annibal Affonso Neto, UnB/EPR

---

Prof. Dr. Clóvis Neumann, UnB/EPR

Brasília

Novembro de 2023

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, que sempre me incentivaram e foram fonte de insparação constante ao longo dessa trajetória. Obrigada por todo o amor e companheirismo, tudo que faço é por vocês.

À minha irmã Natália, que divide comigo tantas fases da vida e me lembra da importância de seguirmos nossa essência, mesmo que isso signifique mudar os planos de vez em quando. Estou ansiosa para dividir com você tudo que ainda está por vir.

Ao Gabriel, minha melhor companhia. Te admiro em todos os âmbitos da vida, seu apoio é fundamental.

A todos os meus amigos, principalmente aos de graduação, e agora profissão, com quem dividi alegrias e desafios ao longo dos últimos anos. Em especial Guilherme, Leonardo e Felipe, que estiveram comigo do começo ao fim.

Por fim, agradeço a todos os professores do departamento de Engenharia de Produção pela disposição e aprendizados que levarei comigo daqui em diante. Em especial, agradeço ao Professor Annibal Affonso Neto pela orientação e suporte na elaboração deste projeto.

## RESUMO

Este estudo visa investigar a implementação da metodologia de *Objectives and Key Results*, Objetivos e Resultados Chave, em uma consultoria financeira, com foco na compreensão do processo, na avaliação da qualidade da aplicação e na identificação de oportunidades de melhoria à luz do referencial teórico.

A metodologia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, permitindo uma análise aprofundada da aplicação prática da metodologia de OKR na rotina da consultoria. Os objetivos estabelecidos foram plenamente alcançados: compreender o processo de introdução e execução da metodologia estratégica, comparar a qualidade da aplicação realizada com o embasamento teórico e identificar pontos de melhoria para a aplicação.

Os resultados revelaram uma compreensão abrangente do impacto da metodologia de OKR na rotina operacional e na mensuração de resultados empresariais da consultoria financeira. A comparação entre a aplicação prática e a teoria evidenciou áreas de convergência e discrepâncias, proporcionando uma base sólida para reflexão crítica. Além disso, a identificação de oportunidades de melhoria oferece perspectivas valiosas para aprimoramentos futuros, destacando a importância da constante adaptação estratégica.

Este estudo de caso contribui não apenas para o entendimento da aplicação prática de OKRs em uma consultoria financeira, mas também sugere caminhos promissores para o desenvolvimento contínuo da abordagem estratégica, alinhando a prática organizacional com as melhores práticas teóricas.

**Palavras Chave:** Objective and Key Results; Objetivos Estratégicos; Indicadores de Desempenho; Gestão de Desempenho; Consultoria.

## ABSTRACT

This case study aims to investigate the implementation of the OKR methodology in a financial consulting firm, focusing on understanding the process, evaluating the quality of application, and identifying improvement opportunities in light of the theoretical framework.

The adopted research methodology was a case study, enabling a thorough analysis of the practical application of the OKR methodology in the routine of the consulting firm. The established objectives were fully achieved: understanding the process of introducing and executing the strategic methodology, comparing the quality of the implemented application with the theoretical foundation, and identifying points for improvement in the application.

The results revealed a comprehensive understanding of the impact of the OKR methodology on the operational routine and measurement of business results in the financial consulting firm. The comparison between practical application and theory highlighted areas of convergence and discrepancies, providing a solid foundation for critical reflection.

Additionally, the identification of improvement opportunities offers valuable insights for future enhancements, emphasizing the importance of continuous strategic adaptation.

This case study not only contributes to the understanding of the practical application of OKRs in a financial consulting firm but also suggests promising paths for the continuous development of the strategic approach, aligning organizational practice with theoretical best practices.

**Keywords:** Objective and Key Results; Strategic Objectives; Performance Indicators; Performance Management; Consulting.

## Lista de Quadros

Quadro 1: As quatro perspectivas de aplicação de indicadores.....	19
Quadro 2: Três características de um Key Result.....	22
Quadro 3: Benefícios do OKR.....	23
Quadro 4: Etapas de aplicação da metodologia.....	24
Quadro 5: Declarações Corporativas .....	32
Quadro 6: Objetivos e Resultados Chave da Empresa .....	35
Quadro 7: Propostas de Melhoria .....	39

## Lista de Figuras

Figura 1: Sistema de Mensuração de Performance .....	16
Figura 2: Etapas de aplicação para desenvolvimento de objetivos .....	17
Figura 3: Implementação de OKR por modelo empresarial.....	25
Figura 4: Organograma.....	33

## SUMÁRIO

Lista de Quadros .....	7
Lista de Figuras .....	8
1. Introdução .....	11
1.1. Problemática .....	11
1.2. Objetivo.....	11
1.2.1. Objetivo Geral.....	11
1.2.2. Objetivos Específicos.....	11
2. Referencial Teórico.....	12
2.1. Consultoria Empresarial.....	12
2.2. Método e Sistema de Gestão.....	14
2.3. Gestão de Desempenho.....	15
2.4. Indicadores de Desempenho .....	18
2.4.1. Balanced Scorecard.....	20
2.5. Metodologia Estratégica de OKRs.....	20
3. Metodologia de Estudo .....	27
3.1. Objetivos de Pesquisa .....	27
3.2. Modelos de Pesquisa.....	28
3.3. Modelo de Pesquisa Aplicado.....	29
4. Empresa Objeto do Estudo de Caso.....	31
4.1. Declarações Corporativas .....	31
4.2. Estrutura Organizacional .....	32
5. Resultados .....	34
5.1. Análise de Aplicação de <i>Objectives and Key Results</i> na empresa.....	34
5.2. Propostas de Melhoria.....	36

Conclusão.....	40
Referências Bibliográficas .....	42
APÊNDICE A – Questionário: Aplicação da metodologia de OKR .....	44

# **1. Introdução**

## **1.1. Problemática**

Este projeto visa analisar os resultados de aplicação da metodologia estratégica de *Objective and Key Results* em um âmbito empresarial de consultoria com o intuito de mensurar e avaliar os resultados obtidos quanto ao desenvolvimento de métricas e indicadores construídos. Devido ao crescente número de casos de sucesso na aplicação da metodologia, surge a possibilidade de avaliar pontualmente seu propósito e efeito quando aplicada em um contexto de consultoria financeira.

## **1.2. Objetivo**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

O objetivo do estudo é analisar a aplicação da Metodologia de *Objectives and Key Results* em uma consultoria empresarial financeira e quais os aspectos decorrentes dessa aplicação.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Com base no objetivo geral definido, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Compreender o processo de introdução e execução de uma nova metodologia estratégica no ambiente empresarial;
2. Identificar o impacto da aplicação da metodologia de OKR na rotina e mensuração de resultados empresariais;
3. Comparar a qualidade da aplicação realizada na consultoria com o que é proposto em teoria;
4. Identificar pontos de melhoria possíveis para a aplicação à luz da teoria estudada.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Consultoria Empresarial**

A consultoria empresarial, como é conhecida atualmente, teve seu início durante a Segunda Revolução Industrial com o propósito de auxílio no desenvolvimento de desempenho das empresas privadas. Neste contexto, o desenvolvimento tecnológico empresarial atinge um momento de necessidade de conhecimento organizacional e processual para alavancar os resultados e indicadores de produtividade (Laffitte, 2022). Assim, a prática nomeada consultoria se instaurou nos sistemas produtivos como uma busca pela aceleração do desempenho e otimização dos processos, e permanece em grande parte a mesma, com exceção do desenvolvimento de metodologias e conceitos constantemente atualizados. Segundo Oliveira (2007, p. 4) “a consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.”

Potencializadas pela crise financeira de 1929, surgem as primeiras consultorias especializadas não só em estratégia, mas também em contabilidade. Este novo segmento demonstra o forte vínculo entre o Planejamento Estratégico de uma empresa e seus resultados financeiros. Dito isso, grandes nomes do ramo como a McKinsey & Company e o Boston Consulting Group passaram a ser reconhecidos por seus nítidos resultados e ferramentas próprias desenvolvidas especificamente para guiar a tomada de decisão dos clientes e gestores.

Este método de trabalho segue, até hoje, conforme o que foi inicialmente definido por Parreira (1997) como o ato de um cliente solicitar pareceres e estudos a um especialista contratado para diagnosticar o problema e orientar a melhor solução. Além disso, é possível perceber uma diversificação nas especializações destas consultorias, aumentando a oferta cada vez mais personalizada para o amplo leque de ramos de atuação das empresas. Assim, quanto mais experiente e especializada for uma consultoria, mais valiosa ela se torna para um grupo pontual de empresas, podendo oferecer resultados mais estudados do que os disponíveis no mercado geral.

Dentro do conceito geral de prestação de serviço para consultoria empresarial, existem

diversas especializações que podem ser aplicadas a depender das necessidades do cliente. Kurb (1986) define três grandes categorias de consultoria:

- Diagnóstico empresarial: identifica as necessidades do cliente por meio da análise do mercado em que está inserido e realiza uma pesquisa aprofundada sobre as variáveis que interferem na operação;
- Pesquisas e estudos especiais: geralmente caracterizada pelo desenvolvimento de um relatório a respeito de um tema definido e de interesse do cliente;
- Elaboração de soluções para problemas específicos: consultoria aplicada para desafios pontuais já identificados.

Apesar das categorias de execução listadas acima, as empresas de consultoria atualmente se especializam em um modelo de atuação de mercado em que é possível aplicar ferramentas de forma direcionada a algum setor específico. Porém, é importante ressaltar que apesar da diferenciação das áreas de atuação, grande parte dos processos afetados pelos resultados de exercício de consultorias tende a convergir. Isto pode ser exemplificado ao analisar os impactos financeiros de uma mudança no modelo de remuneração, a mudança inicial pode surgir de um conselho em Relações Humanas porém afeta diretamente marcadores financeiros.

Amplamente difundido, o modelo de consultoria empresarial é voltado para a orientação de mudanças organizacionais, otimização de processos internos e auxílio na construção e acompanhamento de planejamentos estratégicos. Seus resultados podem influenciar todas as áreas de uma empresa apesar de trabalharem diretamente com o modelo gerencial, o que retoma a conexão entre a organização interna de uma instituição e seus resultados metrificados.

A aplicação de consultorias financeiras pode estar relacionada a análises de transação (internas ou externas), planejamento ou reestruturação financeira, gestão de riscos e aconselhamento financeiro. De maneira geral, essas definições tendem a ser baseadas em modelos de cálculo e em alguns casos usam de projeções formuladas com o intuito de previsão dos resultados financeiros. Ademais, a análise dos recursos financeiros pode ter uma relevância direta para outras áreas de consultoria, além de servir como uma excelente fonte de indicadores para medição de eficácia dos serviços.

Voltada para a gestão de pessoas, as consultorias em recursos humanos auxiliam em

processos como recrutamento e treinamento, desenvolvimento de planos de carreira e gestão de desempenho, modelos de remuneração e cultura. Assim como a consultoria financeira, pode atuar em conjunto com diversos outros modelos de consultoria.

## **2.2. Método e Sistema de Gestão**

Partindo do princípio de que um empresário sempre busca o melhor para sua empresa, surge o questionamento sobre qual seria o modelo ideal de operação para a garantia de sucesso. Esta é uma dúvida que perdura na maioria das empresas, qual seria o conjunto ideal de estratégias e metodologias aplicadas para o alcance de objetivos e metas? O Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) registrou em 2012 quase 13 milhões de empresas ativas em todo o Brasil (Jusbrasil, 2012). Entre elas, 85% são classificadas como micro ou pequeno porte, dado que provoca a reflexão sobre a capacidade de crescimento dessas empresas e do conhecimento disponível para que seus fundadores desempenhem o melhor em suas funções.

Com o desenvolvimento da internet e dos meios de comunicação, o acesso à informação passou por grandes mudanças, de forma que hoje é possível encontrar diversas ferramentas e dicas de gestão online. Geralmente as metodologias clássicas e amplamente difundidas são explicadas em formato de passo a passo para aplicação nas empresas, proporcionando alternativas para os empresários dispostos a testar as ferramentas. Contudo, este tipo de material tende a ser extremamente superficial e genérico, não trazendo os benefícios da contratação de uma consultoria que entregue respostas especificamente voltadas para o negócio em questão. O entendimento da adequação de uma ferramenta ou metodologia a uma instituição deve ser baseado em seu Método e Sistema de Gestão para maior aproveitamento dos conhecimentos desenvolvidos ao longo dos anos.

Como definido por Falconi (2009), um Sistema de Gestão é um conjunto de ações interligadas de tal maneira que os resultados da empresa sejam atingidos. Esta afirmação pode parecer de certa forma abrangente, porém o autor faz referência ao impacto que a organização interna empresarial pode gerar nos objetivos de uma estratégia bem construída, trazendo luz ao fato de que o envolvimento dos colaboradores e seus respectivos papéis é imprescindível para o resultado operacional. Assim, antes mesmo da escolha de uma metodologia, deve ser identificado o nível de desenvolvimento gerencial em que o negócio se encontra.

Após o entendimento do nível de maturidade da empresa, é possível definir o foco de

seu gerenciamento ao identificar seus principais problemas em três horizontes: Estratégico, Tático e Operacional. Desta forma, a atuação da gestão se volta para três níveis da instituição: Organização, Processos e Operações (Falconi, 2009).

### **2.3. Gestão de Desempenho**

Definida por Neely (1995), a mensuração de desempenho é “o processo de quantificação de uma ação, onde a ação gera o resultado de performance e a mensuração acontece no processo de quantificação desse resultado”. A partir dessa definição, surge o questionamento sobre o que cada empresa considera como resultado e como devem ser estruturadas essas mensurações.

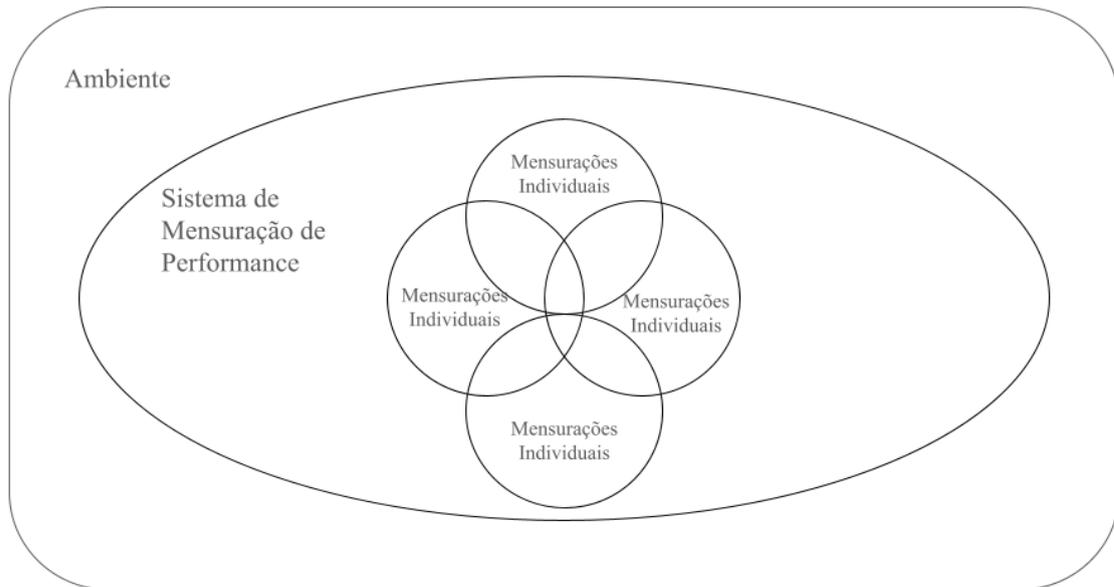
Uma pesquisa aplicada por Maisel (2001) mostrou que empresas enxergam seu sistema de mensuração de performance como uma ferramenta de relato dos resultados do negócio, operações e performances individuais ao invés de uma ferramenta para execução de estratégias e geração de vantagens competitivas a longo prazo. Maisel define sistemas de gestão de resultado como o alinhamento entre a estratégia e os objetivos de resultado operacional, estrutura que agrega valor para a empresa ao mesmo tempo que contribui para o gerenciamento do negócio. Apesar das diferentes aplicações da gestão do desempenho, a maior parte dos respondentes da pesquisa identificou benefícios similares associados à sua aplicação como: motivação, *accountability*, melhor gestão de orçamento e fluxo de caixa, qualidade e produtividade das entregas, análise de tendências, planejamento e *feedback*.

Como meio de aplicação da mensuração de desempenho, Neely (1995) identifica um sistema de mensuração de performance, e o define como um conjunto de métricas utilizadas para quantificar tanto a eficiência quanto a eficácia das ações. Para isso, o autor apresenta um framework que dissecou o sistema em três grandes níveis:

- O primeiro engloba todo o sistema e avalia sua relação com o ambiente em que ele opera.
- O segundo nível representa o conjunto de indicadores utilizados para quantificar o desempenho, o que compõe o sistema em si.
- Por fim, o último nível é composto por cada indicador de performance individual. Aqui, o autor levanta diferentes questionamentos para a análise dos medidores:
  - Como eles são utilizados;

- Qual seria o objetivo de cada um deles;
- Quanto sua aplicação custaria para a instituição e qual benefício eles proporcionam.

Figura 1: Sistema de Mensuração de Performance



Fonte: Adaptação Neely (1995)

Em outra publicação realizada em colaboração com Mike Kennerley, Andy Neely (2003) pontua que sistemas tradicionais de mensuração de performance proporcionam pouca indicação sobre como a performance é de fato alcançada e como a mesma pode ser melhorada. Além disso, devido à forte associação com resultados financeiros, os modelos tradicionais entregam indicadores insuficientes para um gerenciamento efetivo em empresas que se encontram em um ambiente de muita mudança e mercados de alta competitividade.

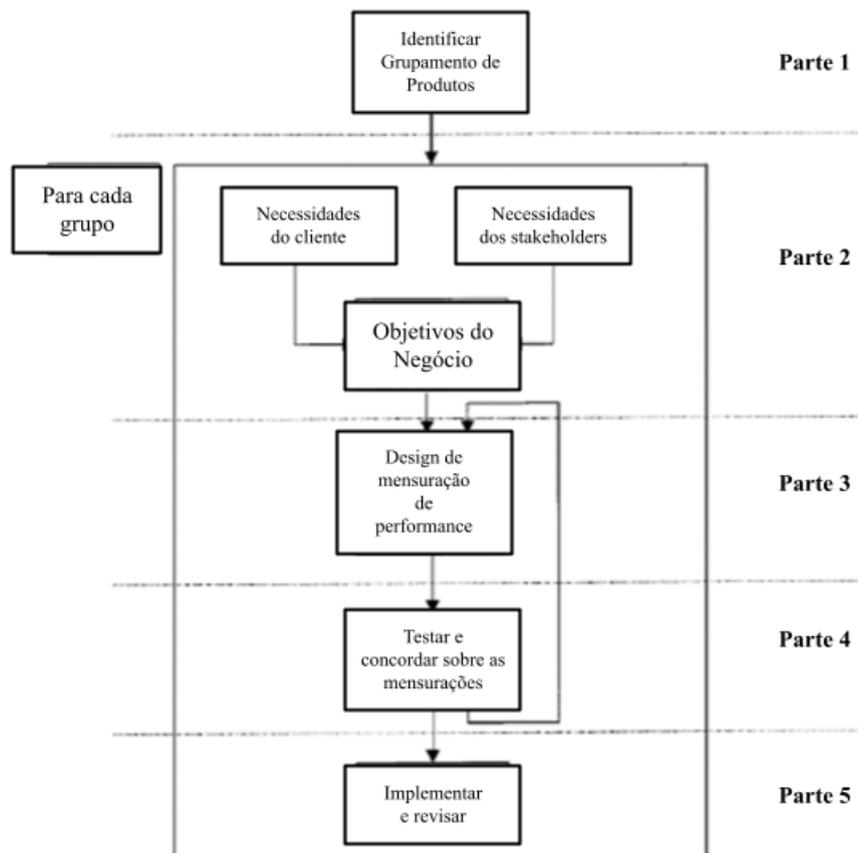
“É reconhecido que a “performance” em si é um termo ambíguo, e capaz de uma definição não simples. Em particular, o termo não especifica a quem a organização está entregando sua “performance”. (...) assumimos que uma organização que está performando bem é uma que alcança seus objetivos com sucesso; em outros termos, uma que está implementando uma estratégia apropriada de forma eficaz.” (OTLEY, 1999).

Assim, como colocado por David Otley, é possível associar um bom desempenho empresarial a partir da capacidade de uma instituição em construir e aplicar uma estratégia eficaz. Esta associação pode ser vista também na colocação de Lynch e Cross (1991), que dizem que a implementação de um sistema de mensuração de performance adequado garante que as

ações estejam alinhadas com a estratégia e objetivos de uma empresa. A partir disso, a Gestão de Desempenho se mostra como o monitoramento responsável pela melhoria dos resultados organizacionais.

Para a construção de um modelo de gestão do desempenho, a orientação de um sistema de metas e objetivos ou a construção do planejamento estratégico pautado nos interesses da empresa em questão se tornam de extrema importância, desde que sejam adequadamente associados às especificidades do negócio e o que a empresa pretende alcançar. Neste contexto, Bourne et al. (2003) apresenta um processo que visa auxiliar no desenvolvimento dos objetivos e construção de um modelo de mensuração de performance das unidades de negócio de uma instituição. O modelo apresenta cinco etapas e contém ferramentas e procedimentos a serem utilizados nesse desenvolvimento.

Figura 2: Etapas de aplicação para desenvolvimento de objetivos



Fonte: Adaptação Bourne et al. (2003)

- Parte 1: Grupamento dos produtos por meio da identificação de diferentes grupos de produto ou mercado que apresentam requerimentos competitivos distintos. Esta etapa se aplica devido às diferentes necessidades do cliente a depender do mercado em que está inserido.
- Parte 2: Definição dos objetivos do negócio por meio da transformação das necessidades dos clientes e stakeholders em objetivos estratégicos coerentes. A partir desta etapa, o processo deve ser seguido inteiramente para cada grupo identificado na etapa anterior.
- Parte 3: Criação de medidores de performance apropriados e específicos para cada objetivo decorrente da etapa anterior.
- Parte 4: Teste dos medidores de performance para garantia da coerência e aplicabilidade dos indicadores visando liberação para implementação.
- Parte 5: Aplicação da mensuração de performance. Para esta etapa, a direção da empresa deve fornecer recomendações para a implementação e definir a periodicidade da revisão de performance.

Este modelo, diferente de outros encontrados na literatura, apresenta uma construção que considera o posicionamento de clientes e outros stakeholders, o que acrescenta uma dimensão a mais para os objetivos definidos. Além disso, a aplicação ideal do processo deve ser realizada por meio de facilitações conforme o que foi concluído nos testes de usabilidade aplicados.

#### **2.4. Indicadores de Desempenho**

Conforme o exemplo de aplicação por etapas de Bourne et al. (2003) citado anteriormente, percebe-se que a aplicação de metodologias de gestão de desempenho muitas vezes acompanha a necessidade de definição e implementação de indicadores de desempenho. Como definido por Fernandes (2004), um indicador é um valor numérico que expressa o estado de algo que se considera relevante e importante para uma empresa. Já Ferreira et al. (2009) traz uma definição mais aprofundada, que pontua especificamente sobre a importância do indicador para o acompanhamento do desempenho de uma instituição:

“O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.” FERREIRA et al. (2009).

Dentro da rotina de cada empresa, existem medições relevantes para a implementação da gestão do desempenho. Essas medições também podem variar dependendo da área ou setor interno, abrindo possibilidade para o desenvolvimento de diversos indicadores. Desta forma, os indicadores são aplicados em metodologias de gestão de desempenho como um termômetro para melhor entendimento dos resultados.

Um ponto muito reforçado por diversos autores é a importância do critério de definição dos indicadores:

“Os Indicadores de Desempenho devem auxiliar os gestores, e não confundir-los. Por isso o propósito de cada critério de desempenho escolhido deve ser comunicado com clareza, evitando interpretações equivocadas, que podem prejudicar a empresa diante dos seus objetivos estratégicos.” CAVENAGHI (2001).

É por meio dos indicadores que um gestor pode acompanhar diversos projetos internos ao mesmo tempo, por exemplo, pois eles promovem uma visão direcionada e sintetizada do que é esperado como resultado na execução. Assim, uma boa construção e coleta de indicadores que são desenvolvidos com base na estratégia da empresa possibilitam que o gestor contribua de forma mais significativa na tomada de decisão nos cargos executivos pois enxerga, por meio dos indicadores, um panorama geral e atualizado da empresa. Este conceito é reforçado pela afirmação de Kaplan e Norton (1992), que em seus trabalhos expressam a importância da medição precisa para um bom gerenciamento. Os mesmos também identificam quatro perspectivas de aplicação de indicadores:

Quadro 1: As quatro perspectivas de aplicação de indicadores

<b>Perspectiva</b>	<b>Descrição</b>	<b>Indicadores</b>
Financeira	Desempenho da instituição na perspectiva externa de interessados no resultado (stakeholders, fornecedores...)	Fluxo de caixa, volume de vendas, rendimento operacional
Clientes	Como os clientes enxergam a empresa, abordagem focada no usuário	Tempo de atendimento, qualidade do produto, custo, validade do produto

Processos Internos	O que deve ser bem executado	Tempo, qualidade, capacitação dos funcionários, produtividade
Inovação e aprendizado	Como continuar melhorando e agregando valor	Novos produtos e mercados, aumento de lucro e eficiência

Fonte: Kaplan e Norton (1992)

O autor Oliveira (2007) comenta sobre como o princípio básico da administração por objetivos pede que indicadores e medidas de desempenho sejam de número reduzido, facilitando assim a gestão da empresa e o direcionamento de esforços. De maneira complementar, Cavenaghi (2001) define o papel principal de indicadores de desempenho como sendo a sinalização, com acurácia e no tempo certo, da forma como atividades e objetivos estão sendo executados, sinalizando para os gestores como os mesmos serão alcançados.

#### **2.4.1. Balanced Scorecard**

Uma das principais ferramentas utilizadas para estruturação da gestão de desempenho por meio de indicadores é o Balanced Scorecard (BSC). Desenvolvido para enfrentar um cenário competitivo em mudança constante, onde ativos intangíveis e critérios não financeiros são elementos da tomada de decisão cada vez mais importantes para o investidor, o BSC foi concebido para dar aos gestores maior controle e uma visão mais oportuna sobre desempenho organizacional.

Como apresentado por Tawse e Tabesh (2023), a ferramenta incorpora indicadores de desempenho da perspectiva dos clientes, processos de negócios e aprendizado e crescimento com a intenção de melhorar a consciência gerencial do desempenho em tempo real, permitir que os gestores façam ajustes operacionais mais cedo e de forma mais eficaz e melhorar a eficácia da implementação da estratégia e o desempenho financeiro geral.

A partir das definições estratégicas e posicionamento da empresa, o BSC propõe a criação, mensuração, acompanhamento e desenvolvimento de indicadores adequados (Kaplan e Norton, 1997).

#### **2.5. Metodologia Estratégica de OKRs**

A metodologia de desenvolvimento de estratégia por OKRs (Objetivos e Resultados Chave ou *Objective and Key Results*) foi criada por Andy Grove a partir de uma modificação

do framework de Gerenciamento por Objetivos de Peter Drucker. O framework de MBO (*Management by Objectives*) foi inspirado pelo receio de que gerentes não estariam mensurando a performance de suas equipes pela sua contribuição à empresa, mas sim por seu próprio critério de sucesso profissional. Assim, Drucker apresenta o framework de MBO visando a cooperação entre times de diferentes áreas, surgimento espontâneo de inovações e garantia de entendimento pleno sobre os objetivos globais (Niven & Lamorte, 2016).

Apesar das críticas levantadas sobre a metodologia, Andy Grove, CEO da Intel nos anos de 1980, realizou algumas modificações no modelo e levantou duas questões fundamentais para sua aplicação:

- Definição de um objetivo: onde pretendo chegar?
- Definição de uma forma de mensuração: como vou saber se estou chegando perto de alcançar meu objetivo?

Estes questionamentos se tornaram cruciais para a popularidade da nova metodologia de OKRs. Em especial a segunda pergunta, que trata sobre a forma de mensuração do alcance de um objetivo, foi o que originou o termo “*Key Result*”, um indicador específico e mensurável capaz de traduzir o status do objetivo definido. Com sua disseminação no mercado, a metodologia passou a contribuir diretamente para o crescimento acelerado das empresas de tecnologia do Silicon Valley. Com isso, chamou a atenção de executivos de grandes companhias e sua popularidade foi concretizada na publicação do livro "Measure What Matters" de John Doerr (2018), que fala sobre a aplicação do novo framework na Google e apresenta resultados surpreendentes.

Assim, uma definição atual de Niven e Lamorte (2016) diz que OKR é um framework de raciocínio crítico e disciplina constante que busca garantir que colaboradores trabalhem juntos e direcionem seus esforços para contribuições mensuráveis que propagam a empresa para o alcance de seus objetivos. Um detalhe crucial da metodologia é que todas as atividades e esforços definidos para a equipe devem estar intimamente conectados com o propósito da empresa. Na prática de aplicação, os objetivos e resultados chave podem ser divididos entre estratégicos e táticos e revisitados periodicamente para que todos estejam sempre caminhando em direção ao propósito da organização.

A partir desta colocação, é possível continuar para a descrição do que são os objetivos

dentro do framework: uma afirmação concisa que delimite um objetivo abrangente desenhado para impulsionar a organização a seu destino desejado. Deve levantar questionamentos sobre o que a empresa deseja alcançar e ser associado a uma janela de tempo plausível. Os objetivos são definidos a partir das declarações institucionais da empresa (Missão, Visão e Valores) e devem ilustrar onde a empresa pretende estar em um período maior de tempo, como 3 a 5 anos. Além de tudo, um bom objetivo deve inspirar e cativar a imaginação do time e ser redigido de forma qualitativa.

Já os resultados chave são uma afirmação quantitativa que mede o alcance de um dado objetivo, e devem responder como uma empresa saberá que alcançou seu objetivo. O principal desafio aqui está na quantificação de algo que parece vago e nebuloso em termos de execução. Os resultados chave também devem ser desafiadores o suficiente para exigir um esforço intelectual da equipe, porém não tão desafiadores a ponto de serem impossíveis de concluir. Doerr (2018) aponta três características que um KR deve possuir para garantir bons resultados:

Quadro 2: Três características de um Key Result

<b>Três características de um <i>Key Result</i></b>
1. Expressar, de maneira útil, marcos mensuráveis que auxiliarão no alcance dos objetivos caso conquistados;
2. Incluir evidências claras de conclusão. A evidência deve obrigatoriamente ser confiável, disponível e detectável;
3. Obrigatoriamente descrever resultados e não atividades, definindo o impacto causado pelas atividades realizadas para alcançar o resultado.

Fonte: Doerr (2018)

Existem diferentes modelos de aplicação da metodologia, ela pode ser implementada de forma geral e estratégica na empresa, onde são definidos alguns principais objetivos e seus respectivos resultados chave, ou em nível menos global com a criação de um objetivo por área ou equipe que será destrinchado em resultados chave específicos para cada área de atuação.

Klau (2015) descreve a experiência do OKR como a fluência de uma nova língua adquirida por todos da empresa. Em sua pesquisa mostra que após alguns meses de aplicação, é percebido que as pessoas desenvolvem melhores habilidades de previsão de resultados, de distinção de grau de importância das decisões e habilidades de priorização, aumentando a frequência do uso da palavra “não”.

Retomando o trabalho de Niven e Lamorte (2016), os autores construíram um diagrama de resumo dos principais benefícios de aplicação do framework:

Quadro 3: Benefícios do OKR

Comunicação	Sistemas de fácil entendimento e aplicação aumentam a taxa de adesão dos usuários
Agilidade	Ciclos frequentes de revisão promovem agilidade e prontidão para mudança
Foco	OKRs garantem que todos estejam alinhados quanto ao que mais importa
Transparência	Tornar visíveis as metas mensuráveis promove maior alinhamento entre áreas e equipes
Engajamento	Formato de criação bottom-up faz com que todos do time reconheçam e almejem seus objetivos
Pensamento Visionário	OKRs readaptam nossa visão sobre o que é possível

Fonte: Niven e Lamorte (2016)

De maneira similar, John Doerr (2018) define quatro principais características do framework de OKRs:

- **Foco e Compromisso:** define de forma clara os objetivos e o que realmente deve ser priorizado para o alcance deles. A empresa deve focar quase singularmente no que é mais relevante para o alcance dos objetivos, visando o que importa no processo.
- **Alinhamento e Trabalho em Equipe:** similar à transparência mencionada por Niven e Lamorte (2016), esta característica reitera o fato de que todos os colaboradores devem ter conhecimento dos objetivos e resultados chave definidos, garantindo o alinhamento estratégico.
- **Monitorização e Responsabilidade:** o acompanhamento dos resultados obtidos ao longo dos ciclos é crucial para a manutenção do *accountability* e orientação direta com os objetivos centrais.
- **Stretch Goals (Superação):** a proposta é promover a superação do que antes era tido como difícil ou impossível. Os OKRs incentivam a inovação e desenvolvimento de novos caminhos para o alcance dos resultados.

Introduzindo a etapa de implementação da metodologia, Souza (2018) apresenta o ciclo

de aplicação ideal para garantir maior aproveitamento dos OKRs. Ele está dividido em sete etapas:

Quadro 4: Etapas de aplicação da metodologia

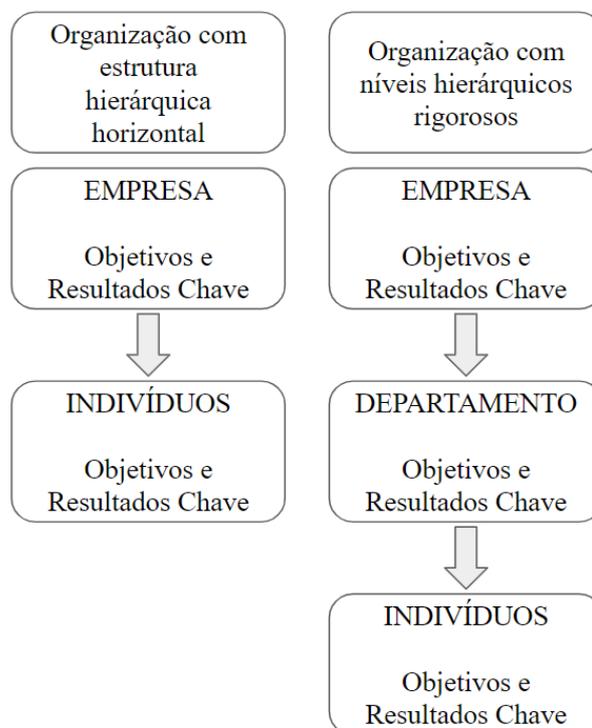
Etapa 1	Definição de OKRs Estratégicos de alto nível
Etapa 2	Validação dos OKRs por parte do time de executivos
Etapa 3	Desenvolvimento dos OKRs táticos de cada time
Etapa 4	Mapeamento de dependências e alinhamento
Etapa 5	Check-ins semanais de monitoramento e análise
Etapa 6	Revisão dos OKRs a cada três meses
Etapa 7	Retrospectiva e lições aprendidas

Fonte: Souza (2018)

De forma complementar, Wodtke (2016) indica três abordagens com o intuito de reduzir o risco de falha na etapa de implementação do framework de OKRs. Iniciando com a introdução simplificada, a autora apresenta a construção de um modelo inicial simples para testar a adoção dos colaboradores e identificar possíveis gargalos e dúvidas como uma etapa crucial para o sucesso da metodologia. Em seguida, o teste compartimentalizado sugere que uma equipe independente realize um teste de aplicação em escala reduzida. A proposta é que o time reporte quaisquer falhas ou sucessos e ajuste a metodologia de forma a se adequar à empresa. Por fim, a terceira abordagem recomenda a designação de um projeto específico especialmente para a introdução dos novos processos e treinamento da equipe, proporcionando um ambiente controlado para o período de adaptação da metodologia.

Um artigo publicado por Radonic (2017) retoma o fato de que, devido à criação da metodologia ter sido inicialmente direcionada a startups, a quantidade de níveis necessários para um bom desempenho do OKR é diferente do que quando aplicada a empresas maiores ou mais tradicionais em suas estruturas. Essa observação é exemplificada no diagrama a seguir, que mostra a diferença na implementação da metodologia em empresas com estruturas horizontais e empresas mais burocráticas e com diversos níveis hierárquicos.

Figura 3: Implementação de OKR por modelo empresarial



Fonte: Adaptação Radonic (2017)

De forma complementar, os autores Zhou e He (2018) indicam a implementação de OKRs em quatro etapas:

- A primeira é a definição de objetivos, incluindo os objetivos mensais, trimestrais e anuais da empresa, departamento e colaboradores.
- Em seguida a definição de um resultado chave para cada meta, visando mensurar o alcance do objetivo definido previamente.
- A terceira etapa é constituída pela implementação de um plano estabelecido em conjunto sobre como serão desenvolvidos os indicadores.
- Por fim, a última etapa reforça a importância do feedback recorrente e constante. Cada ciclo de revisão deve retomar o progresso do objetivo e feedbacks necessários, e em seguida realizar os ajustes apropriados baseados na evolução dos resultados, definindo o plano de implementação dos OKRs para o próximo ciclo.

Em uma pesquisa de aplicação da ferramenta, Stray et al. (2022) introduziu a nova

metodologia com o intuito de avaliar seus resultados. Como indicado pelo referencial, a construção estratégica se deu inicialmente por meio da participação de todo o time, de forma que algumas equipes definiram seus objetivos e resultados chave com pouca influência e direcionamento da gerência. Este formato resultou em algumas complicações iniciais, porém após um ano de manutenção constante foi afirmado que a organização conseguiu alcançar uma clareza estratégica que permite boa priorização e resolução dos objetivos.

Este formato de pesquisa possibilita a comprovação do que é indicado ao longo do referencial sobre o processo de aplicação do framework de *Objectives and Key Results*, onde a participação de todos os membros da equipe é essencial para garantia de prosperidade e eficácia da ferramenta.

### **3. Metodologia de Estudo**

Ao longo do desenvolvimento do projeto em questão, foram analisados os formatos e categorias aplicáveis de estudo e pesquisa. Por definição, pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico onde o objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos (Gil, 2008). Em contraponto, Demo (1996) apresenta o conceito de pesquisa como um “questionamento sistemático crítico e criativo”, e o coloca em um contexto cotidiano, ressaltando a importância da pesquisa e do aprendizado para o desenvolvimento da sociedade e seus papéis.

A classificação dos diferentes formatos de pesquisa possibilita melhor adequação e aproveitamento dos modelos para a construção de diferentes materiais de estudo e aprofundamento das teorias. Uma maneira tradicional de classificação das pesquisas se dá a partir da categorização de natureza, forma, objetivo e meio de investigação.

Primeiramente, a classificação por natureza faz distinção entre a Pesquisa Básica e Pesquisa Aplicada, onde a primeira agrega apenas para o conhecimento geral sem proporcionar aplicação e a segunda requer a prática com o objetivo de solucionar um problema específico.

Em seguida, a forma de abordagem define uma pesquisa como Quantitativa, de forma que toda opinião ou conclusão é baseada em ferramentas e resultados numéricos, utilizando recursos estatísticos para contribuir à veracidade das informações ou Qualitativa, forma que reconhece a subjetividade da realidade e não requer a aplicação de ferramentas numéricas. Devido ao seu caráter descritivo, a Pesquisa Qualitativa oferece a interpretação de acontecimentos e análises de desenvolvimento de significado.

Quanto ao objetivo de uma pesquisa, percebe-se uma Pesquisa Descritiva quando são feitas correlações entre variáveis e fenômenos, apresentando de forma expositiva as análises sem a necessidade de estudo ou explicação dos objetos em análise, fato que diverge da Pesquisa Metodológica. Essa, por sua vez, está associada à formulação de caminhos, fórmulas matemáticas, procedimentos e frameworks, visando alcançar um objetivo por meio da elaboração de instrumentos que captam ou manipulam a realidade. Existem também três formatos de investigação que trazem diferentes objetivos para uma pesquisa:

#### **3.1. Objetivos de Pesquisa**

- Pesquisa Explicativa: busca compreender a ocorrência de um fenômeno, considerando

as variáveis presentes, para posteriormente explicá-lo. Seu objetivo principal é tornar o fenômeno inteligível, proporcionando uma compreensão mais profunda.

- Pesquisa Exploratória: apresenta natureza de sondagem, explorando áreas do conhecimento com pouco conhecimento gerado, acumulado, sistematizado e organizado. Geralmente, é adotada como uma pesquisa inicial para objetivos mais aprofundados em estudos futuros.
- Pesquisa Intervencionista: se diferencia de outros objetivos mencionados pois sua finalidade é gerar uma intervenção na circunstância de estudo, sendo a própria intervenção o propósito principal. Ao contrário da pesquisa aplicada, que busca solucionar problemas, a pesquisa intervencionista também enfatiza a prática eficaz da resolução.

### **3.2. Modelos de Pesquisa**

Para proporcionar os melhores resultados de uma pesquisa, é imprescindível que seja escolhido um meio de investigação adequado para o objetivo definido. Para viabilizar a execução de uma investigação, existem diferentes opções, cada uma apropriada para um devido formato.

- Pesquisa de Campo: Este método de pesquisa valoriza a realização da investigação no próprio local ou circunstância em que o fenômeno ocorreu, considerando a disponibilidade de informações ou variáveis necessárias para sua explicação. Geralmente, envolve o uso de questionários, entrevistas e outras técnicas de coleta de dados.
- Pesquisa de Laboratório: deve ser realizada em um ambiente específico que proporciona as condições necessárias para estudar o fenômeno, supondo que essas condições podem não ser alcançadas em um ambiente de campo. Dessa forma, o laboratório viabiliza um ambiente controlado e propício para a investigação.
- Pesquisa Telematizada: usa de tecnologias da comunicação para a obtenção de informações e resultados.
- Investigação Documental: realizada a partir da coleta de documentos e registros de

órgãos públicos e privados que proporcionam qualquer informação relevante para o caso.

- Pesquisa Bibliográfica: conduzida através de materiais publicados disponíveis ao público em geral, como livros, revistas, jornais e internet, essa abordagem fornece informações analíticas que podem ser utilizadas em conjunto com outros tipos de pesquisa, mas também pode ser realizada de forma independente. Seu principal objetivo é fornecer informações relevantes sobre um tema.
- Pesquisa Experimental: é fundamentada na investigação empírica, envolvendo o controle e manipulação das variáveis do experimento. As variáveis dependentes são medidas ou registradas, enquanto as variáveis independentes são manipuladas para influenciar, determinar ou afetar as variáveis dependentes. Essa abordagem permite a análise de um fenômeno sob condições específicas e pode ser conduzida em um ambiente de laboratório.
- Estudo de Caso: essa pesquisa, podendo ser realizada tanto em campo quanto em ambiente controlado, apresenta foco detalhado e aprofundado em um objeto de pesquisa. Apresenta limites definidos a partir da área de estudo, podendo ser de empresas, produtos, órgãos públicos ou outros.

### **3.3. Modelo de Pesquisa Aplicado**

Tendo então todas as definições de características e categorias, entende-se que uma pesquisa geralmente é realizada por meio da composição de várias outras. A combinação de formas e métodos possibilita um resultado ainda mais valioso e adaptado ao tema da pesquisa, podendo ser um fator decisivo para os resultados obtidos.

A partir disso, o modelo de estudo de caso foi definido para aplicação por apresentar uma variedade de possibilidades quanto às análises a serem realizadas. A abordagem prática e contextualizada do modelo envolve a análise de situações reais em organizações que implementam a metodologia de OKR, o que facilita a compreensão do modelo de aplicação e desafios e soluções que possam ser encontrados.

Dessa forma, o estudo de caso permite uma exploração aprofundada dos benefícios e limitações do OKR. Ao analisar um caso específico, é possível examinar os resultados

alcançados, medir o impacto da metodologia no desempenho organizacional e identificar os fatores-chave que contribuíram para o sucesso ou fracasso da implementação do OKR. Outra vantagem do modelo de estudo de caso é a oportunidade de aprendizado por meio da análise crítica. Os estudantes ou profissionais podem examinar diferentes casos e comparar as abordagens adotadas, identificando as melhores práticas e lições aprendidas. Isso promove um entendimento mais amplo da metodologia de OKR, permitindo que o conhecimento adquirido seja aplicado em seu próprio contexto.

## **4. Empresa Objeto do Estudo de Caso**

Para o desenvolvimento do estudo de caso, foi escolhida uma empresa com atuação no mercado de Consultoria Financeira e *Mergers and Acquisitions* (M&A) fundada em 2016 em Brasília. Atualmente, o foco principal de execução está na realização de processos de fusão e aquisição e avaliação de empresas por *Valuation*, um método de avaliação financeira para estimativa do valor financeiro de ativos intangíveis e comparações entre empresas dentro da mesma indústria (Sveiby, 2010).

No último ano, a área de fusões e aquisições da empresa, que atua no direcionamento da estratégia de negócios, tem apresentado rápido crescimento e os projetos realizados vêm proporcionando diversas oportunidades de exposição para a empresa no mercado nacional. Assim, grande parte do propósito da empresa está direcionado a impulsionar o crescimento, ampliar a presença de mercado, adquirir recursos complementares ou obter sinergias operacionais para seus clientes. As transações de M&A promovem negociações, avaliação das empresas envolvidas, análise financeira, diligência prévia e outras etapas que visam garantir a viabilidade e o sucesso da integração das empresas assessoradas, sendo uma ferramenta que permite a entrada de empresas em novos mercados potenciais ou novas áreas de negócio (Malik et al., 2014). Se desenvolvendo junto com o mercado brasileiro, a empresa em análise já atendeu mais de 300 clientes em diversos segmentos, prestando serviços em mais de 12 estados brasileiros e, recentemente, em países europeus.

### **4.1. Declarações Corporativas**

As declarações corporativas desempenham um papel fundamental na construção dos OKRs ao fornecer uma base sólida para a definição de metas e direcionamento estratégico. A missão corporativa é uma declaração que descreve o propósito fundamental da organização, seu objetivo central e o motivo pelo qual a empresa funciona. A visão corporativa, por sua vez, representa uma imagem futura, delineando onde a empresa pretende chegar em certo prazo. Já os valores corporativos são princípios ou crenças fundamentais que orientam o comportamento, as decisões e a cultura organizacional. Ao alinhar os OKRs com as declarações corporativas, as metas estabelecidas refletem a direção estratégica da organização, garantindo que elas estejam alinhadas com sua identidade, propósito e valores.

Quadro 5: Declarações Corporativas

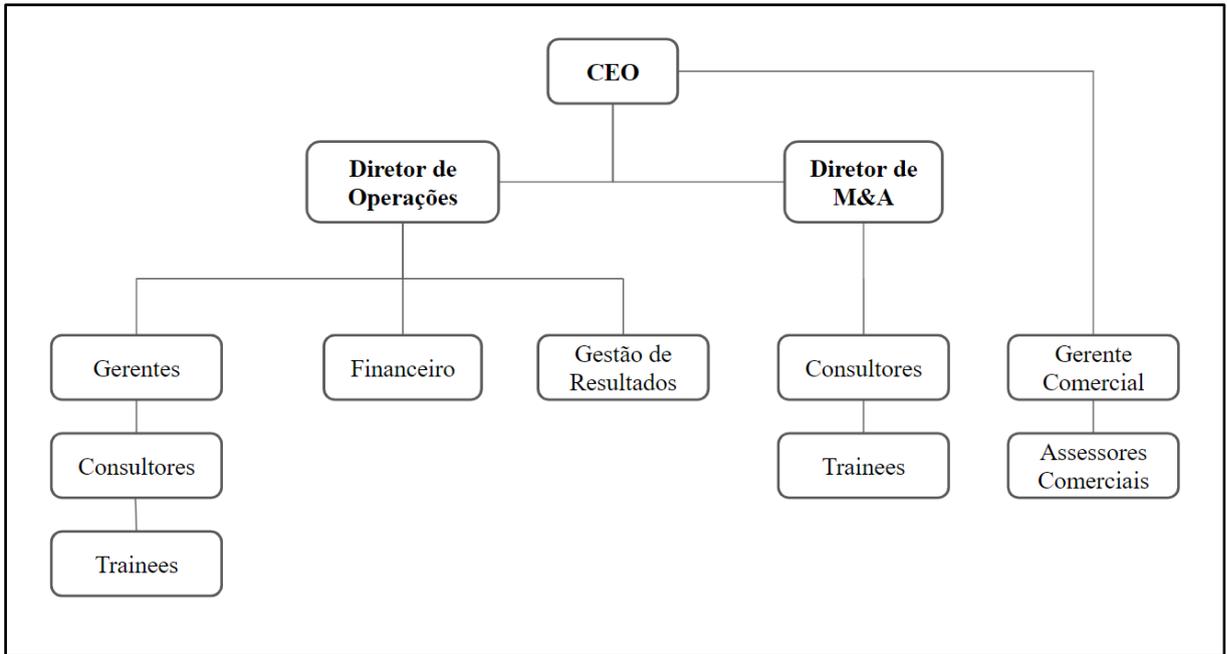
Missão	Transformar a realidade do nosso time, parceiros e clientes, pavimentando a direção para o alto impacto com responsabilidade estratégica e financeira a longo prazo.
Visão	Ser reconhecida como diferencial competitivo para empresas relevantes e líderes de seus segmentos, oferecendo soluções de excelência na consultoria financeira e M&A.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelência</li> <li>• Transparência</li> <li>• Responsabilidades</li> <li>• Impacto</li> <li>• Empatia</li> </ul>

Fonte: Empresa (2023)

## 4.2. Estrutura Organizacional

Atualmente o organograma da empresa é dividido em três grandes áreas: front office, back office e comercial. O front office é composto por toda a equipe de consultores que têm contato direto e frequente com os clientes, realizando reuniões e elaborando as soluções de acordo com escopo alocado. Já a área comercial se responsabiliza pelo contato e negociação com o cliente previamente à execução, traduzindo as suas necessidades em uma proposta de escopo personalizada. Por fim, o back office, que se divide entre a área financeira e gestão de resultados, trata de todos os processos internos como rotina financeira, definição e formalização de processos, coleta de indicadores e gestão interna.

Figura 4: Organograma



Fonte: Empresa, 2023

A área de gestão de resultados, em particular, indica um comprometimento com a mensuração de desempenho e a busca contínua por melhorias. Essa ênfase na performance está intrinsecamente alinhada ao conceito de planejamento por OKR (Objectives and Key Results), pois sugere uma abordagem orientada a metas e resultados mensuráveis. A definição e formalização de processos no back office também contribuem para a clareza operacional e para a sinergia entre as diferentes áreas da empresa.

Assim, a estrutura organizacional delineada no organograma não apenas facilita a especialização funcional, mas também demonstra uma abordagem proativa em relação à gestão de desempenho e à melhoria contínua, elementos fundamentais para a implementação eficaz do planejamento por OKR na busca constante de metas estratégicas e resultados mensuráveis.

O desenvolvimento e aplicação da metodologia de OKR, tópico de análise neste estudo de caso, foi desenvolvida principalmente pela equipe de gestão de resultados e contou com a presença e contribuição dos diretores e líderes de cada área.

## 5. Resultados

### 5.1. Análise de Aplicação de *Objectives and Key Results* na empresa

Para o melhor entendimento do modelo de aplicação da metodologia de OKR (*Objective and Key Results*) na organização, foram realizadas entrevistas, observações e análises de documentos abordando os principais tópicos relacionados à recente implementação do framework e seus resultados. O diagnóstico realizado visa relatar o modelo utilizado na aplicação da metodologia e identificar oportunidades de aperfeiçoamento como insumo para uma eventual proposta de melhoria embasada no referencial teórico apresentado anteriormente.

Como mostra o Apêndice A, foi aplicado um questionário à gestão da organização para fins de entendimento do processo de construção e desenvolvimento da metodologia de OKR na empresa analisada. As perguntas foram elaboradas em alinhamento com os fundamentos da teoria abordada ao longo do Referencial Teórico, visando a compreensão das semelhanças e diferenças entre o que é apresentado pelos autores e como foi de fato realizado o processo na prática da empresa. Dessa forma, foi possível perceber pontos de melhoria que podem auxiliar a empresa a alcançar resultados ainda melhores em seus indicadores e objetivos além de exemplos sobre como a aplicação conforme teoria pode agregar no sucesso da metodologia.

Após algumas mudanças internas da empresa, o grupo societário estabeleceu o maior direcionamento de esforços para a elaboração e acompanhamento da estratégia devido à mudança de foco constante que acontecia em momentos de discussão. Além disso, qualquer tomada de decisão era acompanhada por momentos de discordância, o que dificultava o andamento dos processos internos e refletia negativamente na clareza do próprio time sobre os objetivos da empresa. Assim, foi relatado que o principal motivo pela busca por uma metodologia estratégica foi a necessidade do alinhamento dos objetivos para tomada de decisão e um melhor repasse do direcionamento da empresa para os colaboradores para que suas atividades e prioridades também estivessem de acordo.

No início da implementação da metodologia, os objetivos definidos foram pautados principalmente nos valores da empresa e na relação deles com o momento do mercado. A construção do planejamento estratégico por OKRs ocorreu em um momento de transição do propósito da empresa, que deixou de focar em quantidade de projetos para focar em qualidade de entrega. Assim, o impacto percebido pelos clientes ao longo dos projetos executados,

conforme apresentado nas declarações corporativas, foi um fator muito importante para o direcionamento da construção do framework e para a avaliação de bons resultados na aplicação da nova metodologia.

Ao final da primeira facilitação realizada entre a equipe de gestão de resultados e o quadro societário, foram definidos quatro grandes objetivos para o ano de 2023 (os objetivos e indicadores apresetados foram adaptados para garantir o sigilo das informações):

1. Impacto
2. Faturamento
3. Performance
4. Reconhecimento

Após a definição dos objetivos anuais, foi realizada novamente uma facilitação para estabelecimento de quais seriam os resultados chave (*key results*) associados a cada objetivo:

Quadro 6: Objetivos e Resultados Chave da Empresa

<b>Objetivos</b>	<b>Resultados Chave</b>
Impacto	Coleta do NPS
	Nota do NPS
	Percentual de fidelização
Faturamento	Taxa de conversão
	Ticket Médio
	Margem de erro no orçamento
Performance	Nº de projetos finalizados no cronograma
	Capacidade produtiva
	Nota de avaliações de desempenho
	Alcance de PDIs
	Realização de treinamentos
	Estruturação de uma nova área

Reconhecimento	Aparição na mídia
	Nº de matérias publicadas
	Nº de leads por indicação

Fonte: Empresa (2023)

Após a etapa de implementação, a empresa define pontos de contato para que o restante da empresa entre em contato com a nova metodologia. São realizadas reuniões de facilitação geral onde o líder de cada área é responsável por levantar as principais atividades que seu time pode cumprir para auxiliar no desenvolvimento de cada resultado chave ou objetivo geral da empresa. Em seguida, são realizadas reuniões pontuais com cada área onde essas atividades pré-definidas são trabalhadas pelo time para que se encaixem na rotina do próximo ciclo e tenham suas responsabilidades distribuídas entre os colaboradores.

O contato que a grande maioria dos colaboradores possui com a metodologia acontece em apresentações realizadas periodicamente sobre os indicadores e resultados relacionados ao fechamento de cada ciclo, rotina que não se mostra totalmente alinhada com a proposta da metodologia.

Assim, é possível perceber que não existe até o momento a construção completa do framework em dimensão reduzida para cada setor, mas sim a definição de atividades que possam contribuir para o plano central. Apesar da associação positiva da jornada de cada área com o propósito da empresa, é possível que a tradução de grandes objetivos anuais sofra quando voltada para atividades a serem realizadas em um mês.

A partir da apresentação do modelo de aplicação da metodologia pela empresa, se torna possível a comparação e análise conforme recomendação pela literatura. Por se tratar de um exemplo de aplicação inicial, o foco maior se dá nas etapas de construção e introdução do framework à empresa e seus colaboradores.

## 5.2. Propostas de Melhoria

Ao analisar o processo de introdução da metodologia de Objetivos e Resultados Chave na empresa foco do estudo de caso, é possível perceber algumas divergências em relação à

literatura explorada ao longo do capítulo de Referencial Teórico, o qual é colocado como base de comparação.

Primeiramente, a etapa de construção estratégica e definição de objetivos e indicadores aplicada na empresa contou apenas com a presença do quadro societário e alta gerência. Como apresentado por Stray et al. (2022), é necessário que a construção inicial conte com a participação de todo o time, de forma que algumas equipes definiram seus objetivos e resultados chave com pouca influência e direcionamento da gerência. Essa premissa é parte fundamental da metodologia, e garante não só o envolvimento de todos da equipe mas a disseminação do senso de responsabilidade pelo que foi criado. É definida então a sugestão de introdução da equipe ao processo criativo inicial, possibilitando maior clareza estratégica e boa priorização e resolução dos objetivos.

Diferente do que foi colocado pelos autores Zhou e He (2018) como a sequência ideal de aplicação, a etapa inicial de definição dos objetivos na organização estudada não contemplou objetivos mensais e trimestrais destrinchados por departamento ou área. Apesar de serem realizadas reuniões de acompanhamento entre a equipe de Gestão de Resultados e os líderes de cada área restante, a empresa optou apenas pela definição de objetivos anuais destinados a toda a empresa. Ao considerar-se a maturidade do entendimento da metodologia na organização, que indica uma aplicação recente e ainda experimental, a introdução gradual e hierarquicamente destrinchada pode beneficiar a adaptação da equipe ao novo formato de acompanhamento de indicadores e metas.

Da mesma forma, a empresa poderia se beneficiar da colocação de Wodtke (2016) que apresenta um processo de introdução simplificada e gradual a fim de testar a adoção dos colaboradores possibilitando margem para erros ou ajustes. Apesar da criação de um projeto específico para a introdução da nova metodologia e seus respectivos processos, a organização não realizou nenhum teste inicial com uma equipe independente, optando pela aplicação direta para todos os colaboradores. Wodtke (2016) coloca a opção de um teste compartimentalizado como uma possibilidade de introdução progressiva do framework, algo que não pode mais ser aplicado neste caso visto que todos da empresa já estiveram em contato com a metodologia de OKR.

É importante analisar o processo de desdobramento dos objetivos em nível tático e operacional por esse ser um ponto crítico de divulgação da metodologia. Além dos benefícios

pontuados por Niven e Lamorte (2016), a aplicação correta do framework de OKR proporciona a ampliação de habilidades na previsão de resultados, priorização e distinção de grau de importância das decisões (KLAU, 2015). Todos esses são resultados que têm direta influência do desempenho empresarial, visto que uma melhora no desempenho da equipe reflete nos números da instituição como consequência.

Sobre o quesito de monitoramento e análise desses resultados, a organização estudada não implementou ciclos de revisão tão frequentes quanto o sugerido. Como colocado por John Doerr (2018), o acompanhamento dos resultados obtidos ao longo dos ciclos é crucial para a manutenção do *accountability* e orientação direta com os objetivos centrais. Sendo assim, como forma de garantir a longevidade da metodologia, a empresa pode revisar tanto a frequência de realização dos momentos de monitoramento quanto o conteúdo tratado nesses momentos, direcionando foco para a metrificação dos resultados.

Contudo, foi registrado que a presença do desafio de planejamento a longo prazo decorrente da aplicação do framework fez com que os objetivos internos mudassem, e a trajetória da empresa ficasse mais clara. Isso fez com que as decisões seguintes fossem tomadas com mais autonomia e sem necessidade da contribuição de todos os sócios simultaneamente.

Além disso, a implementação dos OKRs possibilita a estruturação de uma rotina de autoavaliação interna, proporcionando mais indicadores quantitativos que passaram a apoiar a tomada de decisão e proporcionar maior clareza na interpretação dos resultados para o time. De maneira geral foi percebido pelo quadro societário uma melhora no resultado da empresa e uma maior garantia do alinhamento das pessoas envolvidas em tomadas de decisão estratégicas. Contudo, viabilizar a priorização do novo processo se mostrou como uma etapa desafiadora e exigiu organização para que a implementação não se perdesse em demandas do cotidiano.

Como pontuado pelo quadro societário por meio do questionário aplicado (Apêndice A), as quatro frentes de atuação definidas pelos objetivos não foram trabalhadas de forma igualitária. Os indicadores do quarto objetivo, que também apresentaram falhas quanto à qualidade da construção, não apresentaram bom desempenho nos fechamentos e perderam prioridade devido à alta quantidade de demandas geradas por cada objetivo. Este foi um efeito não esperado do OKR pela empresa, a necessidade de conciliação entre demandas de execução e demandas geradas pelo planejamento estratégico.

Conforme definido no capítulo de referencial teórico, os resultados chave resultantes da

metodologia devem apresentar a característica de mensuração dos objetivos, porém é possível perceber que, principalmente para o quarto objetivo, os indicadores não aparentam originar de uma base de dados que possa ser validada facilmente e com a frequência adequada. Assim, o processo de definição dos indicadores pode ser revisado para que se adeque à afirmação de Kaplan e Norton (1992), que expressa a importância da medição precisa como garantia de um bom gerenciamento.

Dentro de suas abordagens, Wodtke (2016) propõe que o reporte de falhas ou sucessos ao longo do processo de aplicação com o intuito de ajuste da metodologia de forma a se adequar à empresa. Para que esta etapa seja aplicada é necessário que todo o time esteja alinhado quanto às metas estabelecidas para sua área, algo que se torna possível nesse formato de aplicação pois a construção é realizada em formato top down. Para que os colaboradores possam avaliar a qualidade dos resultados obtidos é necessário maior alinhamento sobre o que é esperado.

Após o estudo realizado sobre a implementação inicial da metodologia de gestão por meio de Objetivos e Resultados Chave na empresa de consultoria financeira, as propostas de melhoria sugeridas podem ser sintetizadas no quadro a seguir:

Quadro 7: Propostas de Melhoria

<b>Etapa de implementação</b>	<b>Proposta de Melhoria</b>	<b>Autor Referenciado</b>
Definição de objetivos	Participação da equipe na etapa inicial de definição dos objetivos.	Stray et al. (2022)
Destrinchamento de objetivos	Definição de objetivos mensais e trimestrais para cada departamento como forma de destrinchar o objetivo anual da organização.	Zhou e He (2018)
Acompanhamento de resultados	Aumento de frequência da realização de análise de resultados e ajuste da metrificacão utilizada	John Doerr (2018)
Construção de indicadores	Medição precisa como garantia de bom gerenciamento	Kaplan e Norton (1992)

Fonte: Autoria própria (2023)

## Conclusão

Em conclusão, a realização deste estudo de caso referente à aplicação da metodologia de *Objective and Key Results* na empresa objeto de análise proporcionou insights valiosos para aprimorar a eficácia estratégica da organização. Ao comparar os resultados obtidos com o referencial teórico apresentado, identificamos diversas oportunidades de melhoria que podem ser exploradas para otimizar ainda mais a implementação da metodologia.

Constatou-se que todos os objetivos estabelecidos para este estudo foram plenamente alcançados. Primeiramente, foi possível compreender de maneira abrangente o processo de introdução e execução de uma nova metodologia estratégica para o ambiente empresarial. Em segundo lugar, a análise permitiu identificar de forma clara o impacto significativo da aplicação da metodologia de OKR na rotina operacional e na mensuração dos resultados empresariais. Por fim, ao comparar a qualidade da aplicação do framework na consultoria em comparação com o embasamento teórico, destacaram-se pontos de convergência e discrepâncias, fornecendo uma base sólida para a reflexão crítica.

A constatação de oportunidades de melhoria oferece um caminho promissor para o aprimoramento contínuo da consultoria. Dessa forma, é recomendável que futuros esforços se concentrem na implementação de ajustes estratégicos, levando em consideração as lacunas identificadas e alinhando a aplicação da metodologia de OKR com as melhores práticas teóricas. Este estudo não apenas contribui para o entendimento da aplicação prática de OKRs, mas também serve como um catalisador para a evolução constante da abordagem estratégica da consultoria financeira.

Após a apresentação dos resultados, é essencial direcionar futuras pesquisas para áreas específicas que podem enriquecer a compreensão do tema. Uma recomendação inicial seria a realização de uma avaliação de resultados a longo prazo após a implementação das propostas de melhoria. Esse acompanhamento prolongado permitirá a verificação da sustentabilidade dos benefícios além de validar as hipóteses definidas neste estudo.

Outra possibilidade de estudo futuro é a realização de *benchmarking* com outras empresas de consultoria que também aplicam a metodologia de OKR para fins de comparação de método de implementação e resultados obtidos. A comparação com organizações similares proporciona insights valiosos sobre melhores práticas, desafios comuns e estratégias de sucesso

na implementação de OKRs, contribuindo para um entendimento mais amplo do contexto.

Com isso, as diretrizes para estudos futuros visam difundir e aprimorar a implementação de OKRs na consultoria financeira, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento contínuo e a maximização dos benefícios dessa metodologia de gestão.

## Referências Bibliográficas

BOURNE, M.; NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K. **Implementing performance measurement systems: a literature review**. International Journal of Business Performance Management, Volume nº5, No. 1., 2003. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/229012420\\_Implementing\\_Performance\\_Measurement\\_Systems\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/229012420_Implementing_Performance_Measurement_Systems_A_Literature_Review). Acesso em: julho de 2023.

CAVENAGHI, V. **Gestão do Desempenho Empresarial: os desafios estratégicos da manufatura**. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR73\\_0237.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR73_0237.pdf). Acesso em: maio de 2023.

DEMO, P. **Pesquisa e Construção de Conhecimento**, Tempo Brasileiro, 1996.

DOERR, J. **Measure What Matters: how Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs**. Portfolio, 2018.

FALCONI, V. **O Verdadeiro Poder**. Editora Falconi, 2009.

FERNANDES, D. R. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial**. Revista da FAE, 2004. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/430/326>. Acesso em: junho de 2023.

FERREIRA, H.; COSSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. IPEA, 2009. Disponível em: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/90925/1/589390791.pdf>. Acesso em: junho de 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. Atlas, 2008.

Jusbrasil. IBPT divulga censo sobre empresas do país. Jusbrasil, 2012. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/ibpt-divulga-censo-sobre-empresas-do-pais-sao-12-9-milhoes/100417738>. Acesso em: maio de 2023.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: measures that drive performance**. Harvard Business Review, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 1997.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. **Measuring Performance in a Changing Business Environment**. International Journal of Operations & Production Management, 2003.

KLAU, R. **Superpowers at Work: OKRs**. Work, 2015.

KURB, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Guanabara, 1986.

LAFFITTE, H. **História da Consultoria: As 8 etapas importantes que moldaram o setor**.

Consulting Quest, 2022. Disponível em: <https://consultingquest.com/pt-br/intuicoes/8-estagios-historia-de-consultoria-2021/#:~:text=De%20fato%2C%20a%20consultoria%20sempre,durante%20a%20segunda%20revolu%C3%A7%C3%A3o%20industrial>. Acesso em: junho de 2023.

LYNCH, R. L.; CROSS, K. F. **Measure Up: The Essential Guide to Measuring Business Performance**. 1991.

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

MALIK, M. F.; ANUAR, M. A.; KHAN, F. **Mergers and Acquisitions: A conceptual review**. International Journal of Accounting and Financial Reporting, 2014.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. **Performance measurement system design: a literature review and research agenda**. International Journal of Operations and Production Management, 15(4), 1995.

NIVEN, P.; LAMORTE, B. **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs**. 1ª edição. Wiley, 2016.

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia, práticas**. 2007.

OTLEY, D. **Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research**. 1999.

PARREIRA, F. E. **Consultoria, consultores e clientes**. Érica, 1997.

RADONIC, M. **OKR System as the Reference for Personal and Organizational Objectives**. Faculty of Organizational Sciences, 2017.

SOUZA, M. **Um estudo de caso para avaliar a eficiência de OKR (Objectives and Key Results) em uma empresa júnior**. Universidade Federal de Pernambuco, 2018.

STRAY, V.; ULFSNES, R.; **How agile teams make Objectives and Key Results (OKRs) work**. ICSSP, 2022.

SVEIBY, K. E. **Methods for Measuring Intangible Assets**. 2010. Disponível em: [https://www.sveiby.com/files/pdf/1537275071\\_methods-intangibleassets.pdf](https://www.sveiby.com/files/pdf/1537275071_methods-intangibleassets.pdf) . Acesso em: junho de 2023.

TAWSE, A.; TABESH, P. **Thirty years with the Balanced Scorecard: What we have learned**. Business Horizons, 66(1), 123-132, 2023.

WODTKE, C. **Introduction to OKRs**. 1ª edição. O'Reilly Media, 2016.

ZHOU, H.; HE, Y.-L. **Comparative Study of OKR and KPI**. International Conference on E-Commerce and Contemporary Economic Development, 2018.

## **APÊNDICE A – Questionário: Aplicação da metodologia de OKR**

### **1. Por que a empresa buscou a implementação da metodologia de OKRs?**

O grupo societário definiu o maior direcionamento de esforços para a elaboração e acompanhamento da estratégia devido à mudança de foco constante que acontecia em momentos de discussão. Além disso, qualquer tomada de decisão era acompanhada por momentos de muito confronto e discordância, o que dificultava o andamento dos processos internos e refletia na clareza do próprio time sobre os objetivos da empresa. Assim, o principal motivo pela busca por uma metodologia estratégica foi o alinhamento dos objetivos para tomada de decisão e um melhor repasse do propósito da empresa para os colaboradores para que suas ações também fossem alinhadas.

### **2. Quais foram os principais objetivos definidos no último ciclo de avaliação e como está sendo mensurado o progresso desses objetivos?**

Os objetivos definidos foram pautados principalmente nos valores da empresa e na relação deles com o momento do mercado. A construção do planejamento estratégico por OKRs ocorreu em um momento de transição do propósito da Stoic, que deixou de focar em quantidade para focar em qualidade. Assim, o impacto percebido pelos clientes foi um fator muito importante para a avaliação de bons resultados. Os objetivos definidos contemplam a percepção de impacto pelo cliente, indicadores financeiros, indicadores de performance do time e reconhecimentos externos.

### **3. Quais foram os resultados chave e indicadores apontados para a metrificação dos objetivos definidos?**

- a. Objetivo I: Impacto
  - 1. Percentual de coleta do NPS
  - 2. Nota do NPS
  - 3. Percentual de fidelização
- b. Objetivo II: Faturamento
  - 1. Taxa de conversão
  - 2. Ticket Médio
  - 3. Orçamento
- c. Objetivo III: Performance
  - 1. Alcance do cronograma previsto
  - 2. Capacidade produtiva
  - 3. Avaliações de desempenho
  - 4. Desenvolvimento individual
  - 5. Treinamentos
- d. Objetivo IV: Reconhecimento
  - 1. Marketing
  - 2. Leads

### **4. Como é feito o desdobramento dos objetivos em nível tático e operacional?**

O desdobramento dos objetivos é realizado primeiramente por meio de uma reunião de facilitação geral organizada pela equipe de Gestão Operacional onde o líder de cada área é

responsável por levantar as principais atividades que seu time pode realizar para auxiliar no desenvolvimento de cada resultado chave ou objetivo. Posteriormente, são realizadas reuniões pontuais com cada área onde essas atividades pré-definidas são trabalhadas pelo time para que se encaixem na rotina do próximo ciclo e tenham suas responsabilidades distribuídas entre os colaboradores.

**5. Todos os colaboradores têm contato com a metodologia e as atividades e planos de ação que ela gera?**

Os objetivos e indicadores definidos foram apresentados para os colaboradores da empresa e também é realizada uma reunião trimestral de fechamento do ciclo para apresentação dos indicadores e resultados.

**6. Quais estratégias e processos a organização adotou para garantir a implementação de sucesso da metodologia?**

Por ser uma mudança recente na rotina da empresa, foram estabelecidas reuniões mensais entre a equipe de gestão de operações e os líderes de cada área para garantir que os indicadores e atividades definidos nas facilitações fossem revisitados ao longo dos ciclos trimestrais.

**7. Qual foi a influência da implementação da metodologia de OKRs no processo de tomada de decisão na empresa?**

Ter o desafio do planejamento a longo prazo fez com que os objetivos mudassem e a trajetória da empresa ficasse mais clara, fazendo com que as decisões seguintes fossem tomadas com mais autonomia sem necessidade do input de todos os sócios simultaneamente.

**8. Quais foram as principais mudanças e benefícios observados após a implementação dos OKRs?**

A implementação dos OKRs possibilitou a estruturação de uma rotina de autoavaliação entre sócios, proporcionou mais indicadores quantitativos que passaram a apoiar a tomada de decisão e proporcionar maior clareza na interpretação dos resultados para o time. De maneira geral foi percebida melhora no resultado da empresa e uma maior garantia do alinhamento das pessoas envolvidas em tomadas de decisão estratégicas.

**9. Qual etapa de implementação da metodologia tem sido a mais desafiadora ou tem mostrado maior resistência até então?**

Conseguir colocar o novo processo como prioridade tem sido a etapa mais desafiadora, em conjunto com o fato de que não tinham objetivos claros, pauta prioritária nas reuniões e a necessidade de dizer não.

**10. Qual aspecto da metodologia não atendeu às expectativas? A empresa encontrou alguma forma para corrigir essa falha?**

Na primeira aplicação criaram objetivos que não conseguiram priorizar, novo modelo, quatro frentes de atuação, não priorizaram o objetivo referente à marca/reconhecimento, acharam que seria mais fácil, predefinir momentos para avaliar se estava funcionando.