



Como fixar objetivos assertivos e obter resultados consistentes? Uma proposta de aplicação da metodologia *Objectives and Key Results (OKR)*

Eliana Michelon¹

Resumo: O presente estudo surgiu com a finalidade de criar objetivos e resultados-chaves adequados para o alcance das metas estabelecidas pela empresa em seu planejamento de introdução no mercado. Para atingir tal objetivo, buscou-se uma ferramenta de simples aplicabilidade para negócios de diferentes portes e segmentos de atuação e foi encontrada a metodologia OKR, do inglês *Objectives and Key Results*. Assim, a partir da metodologia OKR, aplicada neste relato em uma pequena empresa do setor alimentício, mais precisamente em uma confeitaria, evidenciou-se a importante contribuição da ferramenta para a consolidação do negócio em estágio inicial de desenvolvimento. Desse modo, entende-se que a aplicação executada na presente produção pode servir de base para outros gestores que pretendam fixar os objetivos de maneira assertiva e acompanhar constantemente os resultados do seu negócio.

Palavras-Chave: *Objectives and Key Results*; Planejamento; Confeitaria; Objetivos de negócio; Metas de negócio.

How to set assertive objectives and obtain consistent results? A proposal to apply the *Objectives and Key Results (OKR)* methodology

Abstract: The present study emerged with the purpose of creating objectives and key results suitable for achieving the goals established by the company in its marketing planning. To achieve this goal, we sought a tool of simple applicability for businesses of different sizes and segments of operation and we found the OKR methodology, Objectives and Key Results. Thus, from the OKR methodology, applied in this report in a small company in the food sector, more precisely in a confectionery, it was evidenced the important contribution of the tool to the consolidation of the business at an early stage of development. Thus, it is understood that the application performed in this production can serve as a basis for other managers who want to set objectives assertively and constantly monitor the results of their business.

Keywords: Objectives and Key Results; Planning; Confectionery; Business objectives; Business goals.

¿Cómo fijar objetivos asertivos y obtener resultados consistentes? Una propuesta de aplicación de la metodología *Objectives and Key Results (OKR)*

Resumen: El presente estudio surgió con la finalidad de crear objetivos y resultados claves adecuados para el alcance de las metas establecidas por la empresa en su planificación de introducción en el mercado. Para alcanzar tal objetivo, se buscó una herramienta de simple aplicabilidad para negocios de diferentes tamaños y segmentos de actuación y se encontró la metodología OKR, del inglés Objectives and Key Results. Así, a partir de la metodología OKR, aplicada en este relato en una pequeña empresa del sector alimenticio, más precisamente en una confitería, se evidenció la importante contribución de la herramienta para la consolidación del negocio en etapa inicial de desarrollo. De este modo, se entiende

¹ eliana07michelon@gmail.com

que la aplicación ejecutada en la presente producción puede servir de base para otros gestores que pretendan fijar los objetivos de manera asertiva y acompañar constantemente los resultados de su negocio.

Palabras clave: *Objectives and Key Results*; Planificación; Confeitería; Objetivos de negocio; Metas de negocio.

1. Introdução e diagnóstico do contexto empresarial

Atualmente, as empresas têm uma visão diferente a respeito de ferramentas que organizam sua gestão. Diante desse cenário, compreende-se pertinente a implementação dos *Objectives and Key Results (OKR)*, no português, “objetivos e resultados principais”, uma das metodologias de gestão que auxilia o gestor a traçar objetivos e monitorar os principais resultados obtidos. Desse modo, a OKR foi elaborada com o intuito de simplificar os objetivos principais de uma empresa. Criada pelo ex-CEO da Intel, Andrew Grove, é uma ferramenta de gestão muito eficaz e já usada no Google desde 1999.

A mesma tem a importância de otimizar os recursos e de criar um senso de pertencimento dos colaboradores, isto é, ela cria um laço entre o colaborador e a empresa, assim, gera um impacto dentro da organização e viabiliza um aumento na demanda. Segundo o Blog ROADS, (5 VANTAGENS DE SE UTILIZAR OKR EM SUA EMPRESA), tendo em vista a realidade organizacional, observa-se que as empresas deveriam utilizar a ferramenta OKR, pois através da mesma a empresa tem transparência para obter o melhor planejamento estratégico e também o ciclo curto do *feedback*.

Sob essa perspectiva, o presente relato versará sobre o contexto de negócio da Empresa X. Tal empreendimento começou a se tornar realidade após utilizar essa ferramenta. Este negócio tem por finalidade a produção de doces, tais como: trufas recheadas, cones trufados, docinho nos espetinhos, entre outros. Eles são produzidos artesanalmente cujo objetivo é manter a qualidade elevada.

Em virtude da empresa em questão estar em seu estágio inicial de operações e divulgações, torna-se necessário e ideal a criação de um planejamento detalhado baseado em metodologia do OKR para poder mensurar os resultados obtidos no ano de 2022, bem como a implementação de melhorias necessárias. Para tanto, este relato demonstrará a implementação da metodologia OKR para a área de Marketing da Empresa X, pois é importante trabalhar com objetividade e clareza. Desse modo, a empresa tende a atingir suas metas e alcançar seu sucesso.

Frente à área e à ferramenta escolhida, esta aplicação irá considerar os quatro trimestres de 2022, especificando sua adesão mensal no negócio. Conforme a metodologia OKR propõe,

deve-se ter objetivos qualitativos, bem como resultados quantitativos desejados. Além disso, deve-se ter o nível de mensuração para realizar o objetivo e indicadores e, por fim, o modo como a empresa irá trabalhar para resolver possíveis problemas. Assim, as sessões subsequentes tratam da conceituação da ferramenta escolhida e de sua importância. Ainda, será abordado o procedimento de operacionalização da técnica e os resultados projetados para a organização.

2. Conceituação da ferramenta

A taxa de sobrevivência de micro e pequenas empresas no Rio Grande do Sul, com até dois anos de atividade, é de 82%. Muitas vezes isso ocorre devido à má gestão e também à ausência de medidores de desempenho. Por isso, será adotada a ferramenta *Objective Key Result*, tendo como sigla OKR, a qual consiste em uma metodologia utilizada para orientar as empresas em direção aos seus objetivos cruciais mensuráveis e, assim, possibilitando-as a alcançarem um crescimento sustentável para o seu negócio.

No ano de 1999, surgiu a metodologia OKR, a qual auxilia as empresas a realizarem suas metas, com um resultado chave mensurável, juntamente com os colaboradores, auxiliando na medição de desempenho e tomada de decisão. Nesse sentido, vale ressaltar que a grande diferença em utilizar o OKR é a frequente medição e avaliação dos objetivos no decorrer do trimestre, possibilitando o acompanhamento constante do andamento da gestão.

Os colaboradores e demais pessoas da empresa poderão ter a plena consciência e clareza da atual situação da empresa e quais os objetivos para os próximos trimestre. Dessa forma, os indicadores e planos estratégicos serão refeitos diante das necessidades manifestadas pela organização.

Nesse sentido, entende-se que o planejamento estratégico é uma prática de extrema importância para o negócio, consistindo na base de informações e direcionamento para a construção do OKR. Além disso, a referida prática de gestão pode ser facilmente aplicada em pequenas e grandes empresas, podendo ser dividida em curto, médio e/ou longo prazo, com a finalidade de manter a empresa competitiva no mercado no decorrer de sua trajetória.

Para ter um planejamento estratégico diferenciado, é recomendado seguir um conjunto de rituais. Ele define o que será feito de forma disciplinada para reforçar o posicionamento e a vantagem competitiva do negócio. É interessante ter uma visão macro de suas etapas para não comprometer o fluxo do processo e, conseqüentemente, obter bons resultados em sua aplicação. Todo esse processo de construção do planejamento estratégico tem quatro fases: 1) Avaliação

de ambiente, 2) Elaboração de estratégia, 3) Desenvolvimento do plano de execução, e 4) Envolvimento de pessoas.

Segundo Muller (2003), um sistema de indicadores possui um papel fundamental dentro da empresa, porque é um desdobramento de metas, e é essencial para chegar em um resultado de desempenho. É importante também para a visualização e entendimento da missão do empreendimento, pois os indicadores são os que traduzem as estratégias realizadas, indicando ou não o sucesso desejado.

No aspecto de construção de objetivos e seus respectivos desdobramentos em metas e indicadores, a OKR apoia o processo de planejamento estratégico. Esse método nada mais é que uma ferramenta, que tem como finalidade orientar e executar a estratégia de uma organização. A empresa define objetivos e *key-results* (resultados-chave) para si, para os diferentes setores/departamentos dentro da corporação e, dependendo, para os próprios colaboradores. Conforme for o tamanho do desafio e o tamanho da empresa, aumenta-se os objetivos e os indicadores.

Tal procedimento pode ocorrer tanto de cima para baixo, como de baixo para cima, em relação aos níveis hierárquicos de cada empresa. Isto é feito a partir de diversas reuniões de alinhamento entre estes níveis para definir mais corretamente e justamente os objetivos a serem alcançados. Em diversos aspectos, pode-se encontrar pontos em comum com outros métodos, porém as diferenças que se encontram no OKR fazem dele mais eficaz para os desafios dos negócios da empresa e para os colaboradores da era em que vivemos. A Figura 1, a seguir, apresenta a trajetória de aplicação da ferramenta.

Figura 1 - Ciclo do OKR



Fonte: Souza (2018).

Na imagem anterior, trata-se dos procedimentos para a utilização do OKR, vale ressaltar que, o resultado-chave (Key Results) é uma declaração que mede a realização de algum objetivo. Se o objetivo é perguntar: "O que queremos fazer?" O resultado chave pergunta: "Como saberemos se nosso objetivo foi atingido?". Os OKRs são eficazes, específicos, quantitativos, agressivos, mas realistas, sempre são mensuráveis e verificáveis (TOLEDO, 2017). Eles devem ser públicos, pois assim todos os colaboradores caminham em direção às mesmas metas e saibam que seus colegas estão determinados.

Os OKRs, incidem de três a cinco objetivos de alto nível. Dentro de cada objetivo devem haver de três a cinco resultados-chave, já o nível de mensuração pode ser medido de zero a cem por cento, ou de zero a um, nesse caso foi medido de zero a cem por cento, dependendo do nível de dificuldade para realizar tal meta. Essa metodologia é mais utilizada em planejamentos trimestrais, podendo assim gerar grandes benefícios em produtividade, foco e uma cultura empresarial.

3. Importância da ferramenta para a gestão

Entende-se que, por meio da ferramenta apresentada, empresas de diferentes segmentos terão a gestão dos objetivos e resultados facilitada. Dentre os principais benefícios, estão que a metodologia OKR:

1. Incentiva o alinhamento estratégico entre os times por possuir um organograma colaborativo que tenha objetivos/metapas, mostrando que todos estão envolvidos no desenvolvimento do negócio.
2. Funciona como um mapa de comunicação, assim todos têm acesso e torna-se uma grande e poderosa ferramenta de comunicação.
3. Mostra a interdependência entre os OKRs, pois todos os colaboradores podem observar e influenciar nos objetivos, indicando as melhores formas de realizar aquele determinado objetivo.
4. Facilita a identificação dos *gaps* de performance, já que através dessa ferramenta se consegue visualizar a forma mais rápida e quais são as maiores dificuldades para ser alcançadas.
5. Simplifica o processo de tomada de decisão e possibilita um plano de ação mais preciso.
6. Promove a transparência dos resultados, além de ser possível ter um *overview* da empresa, isto é, todos podem ter uma visão clara e concisa dos resultados da organização.
7. Favorece o surgimento de equipes multifuncionais por ser bastante transparente e os colaboradores têm acesso aos OKRs, o que possibilita um claro entendimento da atuação de cada área.
8. Possibilita a percepção de progresso e se pode ver o progresso das metas conforme as prioridades, desde o nível individual até o organizacional.

Além disso, ela ajuda a definir e monitorar metas e objetivos mantendo todos os envolvidos engajados na mesma direção. Algumas empresas utilizam essa ferramenta, como: Google, Amazon, Adobe, LinkedIn, Microsoft, Twitter, Zynga, entre outras. Essas empresas usam os OKRs para criar um senso de urgência. Por meio dessa metodologia, a organização consegue se concentrar no que é mais importante no trimestre. Os OKRs são utilizados também para realizar reuniões.

Ao utilizar essa ferramenta, os colaboradores/gestores conseguem entender claramente os objetivos e percebem o impacto das ações, definindo assim o prazo e acompanhamento do progresso. Sendo assim, ela não é apenas uma ferramenta para otimizar o trabalho, mas também melhora o desempenho dos resultados dentro da empresa.

Os objetivos devem ser inspiradores para conseguir fazer com que os colaboradores sintam-se motivados, engajados e estimulados para darem o seu melhor. Dito isso, os objetivos devem ser sempre qualitativos para gerar energia em todas as áreas dentro do empreendedorismo. Assim, vale citar alguns exemplos na Superlógica Tecnologia, uma

plataforma financeira e de tecnologia para o mercado condominial e imobiliário, uma empresa de software. Ela garante segurança jurídica para todos os parceiros PJ Bank; detona na redução de falhas; salva os nossos clientes que estão em riscos; etc.

Para o melhoramento de sua empresa, sugerimos a utilização do OKR, pois o mesmo atua:

1. **Abordagem ágil:** nesse sistema é baseado uma cultura ágil de trabalho, para que, as empresas conseguem notar falhas e responder às mudanças por meio da adaptação.
2. **Processos mais simples:** a abordagem é simples, as metas traçadas são simples e o resultado pode ser facilmente entendido.
3. **Visibilidade e transparência para toda a empresa:** Todos da empresa devem ter entendimento da meta central.
4. **Cadências estratégicas, táticas e operacionais:**
 - A **cadência estratégica** aposta em OKR de longo prazo e de alto nível.
 - A cadência tática utiliza *OKR* curto prazo para as equipes;
 - A cadência operacional, acompanha resultados em prazos ainda mais curtos, como semanais.
5. **Bottom-up e top-down: Definição bidirecional de metas,** utilizando os conceitos de *bottom-up* e *top-down*, ou seja, “debaixo para cima” e “de cima para baixo”, considerando-se a pirâmide hierárquica da empresa.
6. **Metas desafiadoras:** Se a sua empresa não tem dificuldades para alcançar 100% das metas, provavelmente elas podem ser melhor elaboradas.

4. Operacionalização da ferramenta

4.1 Passo 1: alinhamento estratégico das áreas e objetivos

Sobre a ferramenta, utilizou-se a Empresa X. O primeiro passo para iniciar a aplicação da ferramenta foi escolher uma área estratégica, a mesma será a área de Marketing. Em seguida, o período de análise foi escolhido, estabelecendo-se portanto que o estudo versará sobre os quatro trimestres de 2022. Para cada trimestre, os objetivos foram fixados. Assim, com a metodologia OKR, pretende-se alcançar o resultado-chave almejado pela empresa, isto é, por meio desse objetivo foi estabelecido o que a empresa ‘ganha’. Com base nesse objetivo, parte-

se para o estabelecimento do nível de mensuração, que significa a porcentagem que se pretende atingir, e os indicadores são formas de como atingir o objetivo.

4.2 Passo 2: definição dos objetivos específicos, resultado-chave e nível de mensuração para cada período

No primeiro trimestre, os objetivos principais da empresa são a criação de uma página no Instagram. Conforme proposto pela metodologia OKR, o Quadro 1, a seguir, detalha os objetivos específicos, o resultado-chave esperado, bem como o nível de mensuração desejado para cada período fixado no alinhamento estratégico inicial.

Quadro 1 - Implementação da metodologia OKR para o 1º trimestre de 2022

Mês de Janeiro	Mês de Fevereiro	Mês de Março
Objetivo: Criar uma página no Instagram;	Objetivo: Aumentar o número de publicação semanal;	Objetivo: Mostrar os bastidores da empresa;
Resultado chave: Ter 50 seguidores;	Resultado chave: Ter 100 seguidores;	Resultado chave: Aumento de clientes;
Nível de Mensuração: 80%	Nível de Mensuração: 90%	Nível de Mensuração: 90%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A partir do quadro, visualiza-se como resultado-chave para os objetivos específicos obter 100 seguidores e um aumento de clientes, tendo em vista o nível de mensuração de 90% de cada finalidade. Assim, para o negócio atingir o nível desejado deverá passar pela criação de um logotipo e um cadastro nas redes sociais. Adicionalmente, pretende-se criar logotipo com sabores, imagens e valores para compartilhar com clientes e fazer uma gravação mostrando como a empresa é, pois os doces são produzidos à mão, com dedicação e amor.

No segundo trimestre, o objetivo da empresa será o lançamento das campanhas de páscoa e dia das mães, projetando um aumento na demanda para esse período. Nossos resultados-chaves são a disponibilidade de novos produtos e recheios e ter 250 seguidores na nossa página no Instagram. Vale ressaltar que o nível de mensuração é de 95%. Já os indicadores utilizados para atender os objetivos consistiram em criar campanhas e divulgar nas redes sociais, disponibilizando ainda mais os produtos e monitorando a página para ter novos clientes para aumentar a demanda da produtividade.

Quadro 2 - Implementação da metodologia OKR para o 2º trimestre de 2022

Mês de Abril	Mês de Maio	Mês de Junho
Objetivo: Campanha para a Páscoa;	Objetivo: Campanha para o dia das mães;	Objetivo: Aumento da demanda;
Resultado chave: Mais disponibilidade de catálogos;	Resultado chave: Novidade de produtos e recheios;	Resultado Chave: Ter 250 seguidores;
Nível de Mensuração: 95%	Nível de Mensuração: 95%	Nível de Mensuração: 95%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No terceiro trimestre, os objetivos serão ainda maiores, pois será o lançamento de três campanhas: do dia dos namorados, dia dos pais e a do dia do gaúcho. Como recurso chave, iremos disponibilizar kits e cestas, além do lançamento de outros produtos e/ou recheios e, ainda, personalizar os mesmos de acordo com a campanha e o pedido dos clientes. O nível de mensuração é de 90%. Tendo como indicadores, para realizar nossos objetivos, a criação de campanhas com um número ainda maior de clientes visa um lançamento de novos produtos e também novos recheios.

Quadro 3 - Implementação da metodologia OKR para o 3º trimestre de 2022

Mês de Julho	Mês de Agosto	Mês de Setembro
Objetivo: Campanha para o dia dos namorados;	Objetivo: Campanha para o dia dos pais;	Objetivo: Campanha para o dia do gaúcho;
Resultado chave: Disponibilidade de Kits e cestas;	Resultado Chave: Lançamento de produtos e recheios;	Resultado chave: Personalizar doces conforme nossa tradição;
Nível de mensuração: 90%	Nível de mensuração: 90%	Nível de Mensuração: 90%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No quarto semestre, novos objetivos foram programados, como a campanha do Dia Das Crianças, comemoração de Um Ano Da Empresa e também a Campanha De Natal, tendo em vista nossos recursos chave como o aumento da decoração nos produtos e as divulgações que ocorreram em todos os trimestres. O nível de mensuração é de 95%. Para atingirmos a meta, é necessário criar campanhas, logotipos e produtos especiais, além de um feedback rápido mostrando toda a transformação que a mesma teve.

Quadro 4 - Implementação da metodologia OKR para o 4º trimestre de 2022

Mês de Outubro	Mês de Novembro	Mês de Dezembro
----------------	-----------------	-----------------

Objetivo: Campanha dia das crianças;	Objetivo: Comemoração de um ano da empresa;	Objetivo: Campanha para o Natal;
Resultado chave: Aumentar a decoração;	Resultado chave: Divulgação sobre nossa passagem;	Resultado chave: Personalizar os produtos;
Nível de mensuração: 95%	Nível de mensuração:95%	Nível de mensuração: 95%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

5. Resultados e considerações finais

Através dessa ferramenta, a Empresa X conseguiu planejar todo o ano e já coloca em prática, como podemos citar: No quarto trimestre as campanhas de Dia das Crianças, Comemoração de Um Ano da Empresa e também Natal, tendo em vista o número de mensuração de 95%. Com o OKR, os riscos são menores e quando eles aparecem, a empresa pode agir imediatamente para que seja resolvido sem ou pouco prejuízo.

Essa metodologia está associada com inovação na empresa e ajuda aquelas que estão iniciando, independente se é pequena, média ou grande, pois os resultados costumam ser consistentes e a aplicação é simples e auxilia em todas as áreas que o empreendedor desejar. Essa ferramenta nos proporcionou um desenvolvimento muito grande, pois sabemos quais são as nossas metas e desafios a realizar. Ela nos mantém organizada em todos os setores e faz com que todos trabalhem juntos.

6. Referências

5 vantagens de se utilizar okr na sua empresa. disponível em: <<https://www.roads.run/blog/5-vantagens-de-se-utilizar-okr-na-sua-empresa>>. acessado em: 10.01.2022.

10 benefícios do organograma de OKRs. disponível em: <<https://coblu.com.br/blog/organograma-okrs/>>. acessado em: 22.01.2022.

ANDRÉ ARCAS: metodologia OKR. disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=tju-38rtjfg>>. acessado em 03.02.2022.

CINTHIA BRONZATI: o que é okr e porque você deve implementar na sua empresa agora mesmo. disponível em: <<https://blog.superlogica.com/recorrencia/o-que-e-okr-e-porque-implementar-na-sua-empresa-agora/>>. acessado em 03.02.2022.

Guia do iniciante para OKR. disponível em: <https://felipecastro.com/resource/guia_do_iniciante_para_okr.pdf>. acessado em 20.01.2022.

JACKSON ROVINA: Quais são as etapas do planejamento estratégico. disponível em: <<https://www.euax.com.br/2018/10/etapas-do-planejamento-estrategico/>>. acessado em 22.01.2022.

SITWARE: empresas que usam okr: 7 exemplos bem sucedidos para se inspirar. disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/empresas-que-usam-okr/#:~:text=a%20empresa%20usa%20os%20okrs,utilizados%20tamb%c3%a9m%20para%20realizar%20reuni%c3%b5es>>. acessado em 03.02.2022.

MARCELO TOLEDO descubra por que você deve utilizar a metodologia OKR. **blog marcelotoledo**, 2017. disponível em: <http://marcelotoledo.com/por-que-utilizar-metodologiaokr/#:~:text=trabalha%20com%20ciclos%20curtos,e%20na%20execu%c3%a7%c3%a3o%20das%20tarefas> acesso em: 15 set. 2020.

OKR e a sua importância nas empresas. disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/tecnologia/okr#_ft_refl>. acessado em: 12.01.2022

SEBRAE, 2021: Sobrevivência das empresas no rio grande do sul. disponível em: <<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas-no-rio-grande-do-sul/>>. acessado em: 13.01.2022.

RAPHAEL PIRES. disponível em:< <https://rockcontent.com/br/blog/okr-objectives-and-key-results/>> acesso em: 22/04/22

blog squadra digital. disponível em: <https://www.squadra.com.br/blog/okrs/> acesso em: 22/04/22.