

UTILIZANDO O MÉTODO OBJECTIVES AND KEY-RESULTS NA GESTÃO DE PROJETOS

Leandro Pinheiro Cintra

Resumo

O contexto que as organizações tem vivenciado de mudanças tecnológicas, mercado, modelos de negócios, governamentais e inovações com um ritmo cada vez mais acelerado e com incertezas de difíceis predição. Para lidar com essa questão, há experimentações de abordagens ágeis para a gestão organizacional, seja na gestão estratégica ou até na gestão da operação. As startups e empresas de tecnologia da informação e comunicação têm se destacado com iniciativas para superar esse desafio, com abordagens e metodologias inovadoras que tem gerado resultados expressivos, não apenas financeiros, mas também estratégicos e culturais, no ponto de vista da gestão de pessoas, por exemplo. Dentro dessas iniciativas, uma abordagem emergente é *Objectives and Key-Results* (OKR) e está sendo ampliada para outros segmentos e naturezas empresariais. O objetivo desse artigo é apresentar a abordagem do OKR, explicando os conceitos e os princípios relacionados, apresentando um estudo de caso de aplicação em gestão de projetos, cuja natureza também é relacionada a gestão de equipes e de incertezas. A metodologia passa por uma revisão bibliográfica, análise documental e o estudo de caso propriamente dito, com dados coletados por meio de observação em campo e entrevistas junto aos envolvidos no projeto. O caso é a gestão de projetos de um congresso com equipe de voluntários de relevância nacional. Nos resultados, apresenta-se a possibilidade de transposição do OKR para outros contextos de gestão de projetos.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Objectives and Key-Results, Métodos Ágeis.

1. Introdução

O contexto que as organizações tem vivenciado de mudanças tecnológicas, mercado, modelos de negócios, governamentais e inovações com um ritmo cada vez mais acelerado e com incertezas de difíceis predição. Para lidar com essa questão, há experimentações de abordagens ágeis para a gestão organizacional, seja na gestão estratégica ou até na gestão da operação. As startups e empresas de tecnologia da informação e comunicação têm se destacado com iniciativas para superar esse desafio, com abordagens e metodologias inovadoras que tem gerado resultados expressivos, não apenas financeiros, mas também estratégicos e culturais, no ponto de vista da gestão de pessoas, por exemplo (OLIVEIRA & MARQUES, 2017; CASTRO et al., 2019).

Com o desenvolvimento dos tempos, as empresas estão gradualmente quebrando as barreiras de fronteira, a experiência do cliente tornou-se dominante no mercado e os talentos tornaram-se os recursos estratégicos mais importantes. Nesse contexto, os gestores estão buscando ferramentas eficazes para a gestão de desempenho, que cumprirão um papel positivo em despertar o entusiasmo das pessoas e melhorar a eficiência das empresas. A medição de desempenho é um princípio fundamental do gerenciamento, com um aspecto, dentre outros, importante por identificar as lacunas de desempenho. Sendo assim, novas ferramentas de avaliação de desempenho estão surgindo gradualmente, como iniciativas

alinhadas ao contexto dinâmico e complexo em que a organização está inserida, direcionado cada vez mais com inovações de diversas naturezas (ZHOU & HE, 2018).

Dentro dessas iniciativas, uma abordagem emergente é *Objectives and Key-Results* (OKR) e está sendo ampliada para outros segmentos e naturezas empresariais. (LUNA et al., 2017) O objetivo desse artigo é apresentar a abordagem do OKR, explicando os conceitos e os princípios relacionados, apresentando um estudo de caso de aplicação em gestão de projetos, cuja natureza também é relacionada a gestão de equipes e de incertezas.

2. Revisão Teórica

A concepção do OKR foi desenvolvida por Andy Grove na década de 70, como fundador e CEO da Intel. Posteriormente, a metodologia foi expandida no Vale do Silício por John Doerr na Google (NIVEN & LAMORTE, 2016), quando então ficou conhecida mundialmente. A Google iniciou a utilização em 1999, mas utiliza até os tempos atuais em todos seus escritórios pelo mundo, o que evidencia a escalabilidade dessa iniciativa. OKR é uma abordagem utilizada para construir de forma participativa e ao mesmo tempo comunicar objetivos de uma empresa ou equipe dentro de seu contexto, como um desdobramento possível da visão e missão da empresa. Nesse sentido, é possível continuar um encadeamento de subdivisões até chegar ao nível do indivíduo, fazendo com que visualize a contribuição de sua atividade para a estratégia organizacional. Dessa forma, além de ser utilizada na formulação e no desdobramento de estratégias, pode ser também aplicada na sua implementação como orientação e direcionamento das prioridades e consequentemente com o respectivo monitoramento do progresso da execução. Niven e Lamorte (2016) definiram OKR de uma forma intencionalmente mais abrangente, onde podemos observar o destaque no empoderamento das equipes, melhoria contínua, priorização de atividades e governança:

“OKR é uma estrutura de pensamento crítico e de disciplina contínua que busca garantir que os funcionários trabalhem juntos, concentrando seus esforços em fazer contribuições mensuráveis” (NIVEN & LAMORTE, 2016, p. 6).

O OKR foi e é utilizado mais amplamente no contexto da gestão estratégica. Segundo West et al. (2014), a gestão estratégica possui alguns objetivos importantes e ideais no contexto da organização, como: criação de laços provendo um senso de propósito e valores compartilhados; criação de uma identidade e um direcionamento, com orientações para apoiar as tomadas de decisões, além de facilitar o entendimento do presente, a visão de futuro e o reconhecimento de sinais que sugerem mudanças; construir uma cultura de comunicação em todos os níveis e sentidos (vertical e horizontal), apoiando a governança da organização; melhorar o desempenho financeiro, independente se a instituição é pública, privada ou terceiro setor, na perspectiva de sustentabilidade institucional; incentivar a inovação e a transformação na organização, a fim de se adaptar ao dinamismo do ambiente e às condições de incerteza. O OKR busca, portanto, atender essas premissas, com seus princípios de aplicação. Importante destacar que a ferramenta foi concebida muito mais para aumentar o engajamento e facilitar o direcionamento das equipes, do que a avaliação de desempenho propriamente dita, mesmo que possa ser também utilizada para esse fim, com o cuidado de não confrontar com os objetivos principais das mesmas. Uma situação que pode fazer com que haja um conflito de incoerência é utilizar a ferramenta para base de bonificação ou punição, pois gera comportamentos perigosos para o uso dessa abordagem. Segundo

Nakagawa (2019), O OKR deve ser um desafio divertido para todos os colaboradores e não chato e burocrático, pois assim será cada vez mais utilizado, facilitando o alcance de seus resultados.

O método em si é dividido, como a própria tradução apresenta, em Objetivos e Resultados Principais, onde os Objetivos são qualitativos, com um tempo determinado para o cumprimento e os Resultados Principais apresentam a abordagem escolhida em equipe para se alcançar o respectivo objetivo em que está vinculado, sendo específicos e mensuráveis. Ambas as dimensões são frases curtas e possuem o intuito de tornar as pessoas inspiradas e direcionadas ao foco. Como coerência de foco, são criados de três a cinco objetivos e resultados principais para cada objetivo. São estabelecidos por trimestre, para acompanhamento e medição, mas não impede de serem medidos em uma periodicidade diferente, desde que intencionalmente avaliado a exequibilidade das atividades relacionadas para se chegar a resultados e ao mesmo tempo gerar aprendizagens. No final do período, há uma avaliação dos resultados obtidos, com reflexões sobre os impedimentos e as oportunidades de se fazer melhor, para então se planejar o novo ciclo.

A abordagem do OKR é considerada ágil por possuir algumas características, que comparativamente a outros métodos tradicionais, se destaca no contexto atual dos ambientes externo e interno das organizações. Segundo Luna et al. (2017), as abordagens tradicionais possuem uma abordagem mais passiva, baseada em diagnósticos ou apreciação situacional, formulada com base normativa-prescritiva, geralmente com consultas a especialistas ou análises de viabilidade e muitas vezes com ações com baixo acoplamento com o plano estratégico em si. A abordagem ágil, por outro lado, é mais dinâmica, com ciclos iterativos e incrementais, buscando a maximização da entrega de valor, valorizando os aspectos humanos e organizacionais, com um sistema de colaboração passando por intervenção, avaliação e melhoria. Cabe destacar também que lida com um sistema adaptativo complexo, em que seus componentes aprendem com a experiência, se adaptam ao ambiente em constante mudança e aumentar sua capacidade de gerar resultados no meio em que estão inseridos.

Pode se fazer uma comparação do OKR com outras metodologias que utilizam indicadores, como *Key Performance Index* (KPI), produzidos no Reino Unido, como um tipo de ferramentas de avaliação de desempenho. Os KPIs avaliam o sucesso de uma organização ou de uma atividade específica (como projetos, programas, produtos e outras iniciativas). Simplifica a avaliação do desempenho com a avaliação dos principais indicadores, cujos critérios seguem a lógica SMART: S (Específico), M (Mensurável), A (Atingível), R (Relevante) e T (Temporal). Segundo Zhou e He (2018), o OKR possui algumas vantagens e desvantagens nessa comparação. As vantagens são: se concentra no que mais importa, exigindo que isole as prioridades mais fundamentais e dedique seu foco a um subconjunto limitado de possíveis variáveis envolvidas na execução; as pontuações não estão diretamente ligadas ao desempenho, mas são base como referência, onde os funcionários estão dispostos a fazer coisas que acham que são boas para a organização e também podem desencadear novos pensamentos que levam a níveis de sucesso anteriormente não alcançados; refletem uma mistura de metas de cima para baixo e de baixo para cima, com a proposta de articulação conjunta; incentiva a transparência de toda a organização, o que pode melhorar a percepção de justiça dos funcionários e motivar os funcionários a melhorar seu desempenho pessoal; no nível individual, reflete uma mistura de ambições de crescimento pessoal e contribuição para a empresa. Por outro lado, as desvantagens passam pelo fato de o OKR exigir alta qualidade e/ou maturidade de funcionários, que precisam de alta responsabilidade e criatividade. Além disso, estilo de liderança dos gerentes é desafiado, no sentido de levar a discussão de forma

autônoma e participativa. Outro ponto é mais relacionado a um risco, pois se não for conduzido de forma integrada, podem levar à falta de trabalho em equipe, com indivíduos se concentrando muito em seus próprios OKRs, ao invés da equipe. Todavia, não desdobrar ao nível do indivíduo pode ser uma estratégia para gerar o senso de equipe primeiramente.

Os principais benefícios da utilização do OKR, segundo Castro (2019), são: agilidade, com ciclos curtos de metas que permitem ajustes mais rápidos e melhor adaptação à mudanças, aumentando a inovação e reduzindo riscos e desperdício; alinhamento e cooperação multifuncional; tempo reduzido para definição das metas, pela simplicidade da abordagem; comunicação clara, com transparência; engajamento dos colaboradores, por participarem da construção de forma coletiva; autonomia e responsabilidade, no sentido da liberdade de escolha sobre como alcançar as diretrizes apresentadas, tendo critérios de sucesso claros conhecidos por todos, que por sua vez participaram da construção inclusive das respectivas métricas; foco e disciplina, pelo número reduzido de metas e métricas; metas mais ambiciosas, pelo desacoplamento desse mecanismo com bonificações ou punições, permitindo que a construção de objetivos elásticos, mesmo que parcialmente, para que seja possível que o time defina metas ambiciosas e desafiadoras.

3. Metodologia

A metodologia passa por uma revisão bibliográfica e o estudo de caso propriamente dito, com dados coletados com dados coletados por meio de observação em campo. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso (YIN, 2015), onde foram utilizadas como fontes de coletas de dados a análise documental, com acesso a documentos internos do projeto, além de entrevistas junto à equipe envolvida, para entendimento do contexto. A pesquisa possui natureza qualitativa. Com os dados coletados, foi possível identificar aspectos ligados ao engajamento e desenvolvimento dos participantes, bem como a percepção do projeto em relação a seus respectivos desenvolvimentos pessoais e profissionais, além da transformação da tradição histórica desse tipo de projeto no contexto da instituição em que ele é concebido, visando mais inovações.

Foi utilizada a observação em campo da dinâmica do projeto. Questões qualitativas foram apresentadas para complementar as análises, trazendo elementos de reflexão sobre o desenvolvimento de inovações, das pessoas e do projeto em si. Esses elementos apontam e justificam a escolha de um método qualitativo, que não privilegia a representatividade numérica ou a possibilidade de generalização dos resultados, mas que tem relevância na possibilidade de maior e melhor entendimento sobre o objeto analisado, Vergara (2005), especialmente em investigação empírica, sob perspectiva da vida real, diante de fenômeno contemporâneo, em processo de definição e pouco estudado.

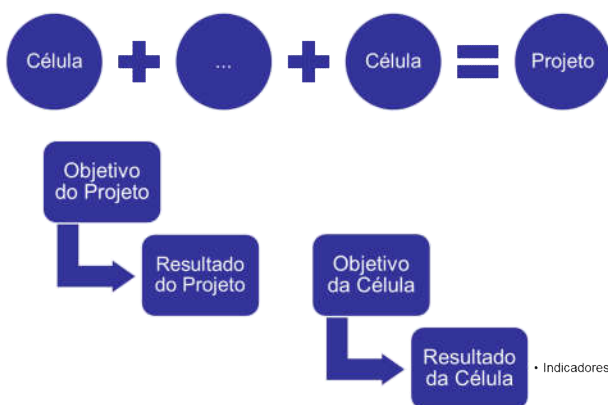
O caso é a gestão de projetos de um congresso com equipe de voluntários de relevância nacional. O congresso em questão é anual, sendo que no ano em questão, 2019, foi dada uma diretriz para redução do número de voluntários envolvidos, com a premissa de se ter uma gestão mais próxima para que os participantes sejam reconhecidos pelo comprometimento, com autonomia para troca dos voluntários que não tiverem disponibilidade real para atuação. Nesse sentido, houve a mobilização de aproximadamente 30 voluntários no projeto, organizados em células, além da gestão de projetos (2): programação (6), logística (8), vendas de ingressos (4), captação de patrocínio (4) e comunicação (6).

4. Estudo de Caso

O projeto foi iniciado com a mobilização dos gestores de projetos, que na sequência conduziram a seleção dos coordenadores, que em conjunto selecionaram os demais voluntários do projeto, momento em que foi comunicado que ao longo do projeto, pela natural sazonalidade das células, o voluntário poderia ser alocado em atividades específicas diferentes da célula em que foi mobilizado. Foram definidas algumas diretrizes para o projeto, por exemplo, de se utilizar alguma metodologia de gestão de projetos na condução do mesmo, trabalhar de uma forma diferente para buscar novos e melhores resultados (inovação). Pela renovação da maioria dos voluntários envolvidos, se deparou com a dificuldade de resgate dos conhecimentos dos projetos anteriores, no ponto de vista de processos e de gestão. Isso fez com que outra diretriz fosse construída de prezar pela gestão do conhecimento, registrando o máximo possível (número a ser alinhado em cada célula) de processos, especificações, lições aprendidas, pensando nos projetos seguintes.

Após a construção dessa diretriz, foi proposto por um dos gerentes de projeto e um coordenador de célula que fosse utilizado o OKR para a gestão dos projetos e das respectivas células. A ideia foi compartilhada com as demais lideranças, que até então não conheciam a ferramenta e que concordaram como uma nova fonte de aprendizagem para todos os envolvidos. Sendo assim, foi dado treinamento para todas as lideranças, para que as mesmas conduzissem com suas respectivas equipes os desdobramentos dos OKRs. A Figura 1 ilustra a forma em que foi passado o primeiro passo para a equipe. O OKR foi apresentado como um modelo de gestão de produtividade que busca equilibrar planejamento e execução com foco em resultados, definindo objetivos ambiciosos e passos mensuráveis que seriam dados para atingir seus objetivos. Cada KR seria medido de 0 a 1, para então ter a medição dos Objetivos.

Figura 1 – Conceito do OKR aplicado ao projeto



ESTABELECEM-SE OS OBJETIVOS...

- O₁ (objetivo 1)
- O₂ (objetivo 2)
- O₃ (objetivo 3)
- ...



...E OS KR_s NECESSÁRIOS PARA
CADA OBJETIVO SER ALCANÇADO

- O₁
 - KR₁ (resultado chave 1)
 - KR₂ (resultado chave 2)
 - KR₃ (resultado chave 3)
- O₂
 - KR_{1'}
 - KR_{2'}
- ...

Fonte: Documentação interna do projeto.

Pela novidade para praticamente toda a equipe, a condução da construção do OKR não foi levada exatamente como a metodologia se define, para criar um primeiro ciclo (definido com periodicidade bimestral, visto que o horizonte do projeto seria de 8 meses) de execução e posteriormente ser dado feedback pautado pela própria experiência dos envolvidos, como estratégia didática de aplicação e entendimento. Nesse sentido, o OKR do projeto foi definido conforme apresentado no Quadro 1. Na sequência, cada célula apresentou sua proposta construída com a participação de suas respectivas equipes, também apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – OKR do projeto e das células no primeiro ciclo

OKR DO PROJETO	<p>Objetivo: Realizar o congresso com melhor resultado financeiro histórico e satisfação dos stakeholders.</p> <p>Resultados-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultado financeiro ao final de X. • Captar Y inscrições para o congresso (mais de 70% pagantes). • Nível de satisfação acima de 75% (NPS) dos stakeholders. • Gestão do conhecimento, registrando processos, especificações, lições aprendidas. • Experimentação de pelo menos uma nova prática em cada célula ao longo do projeto.
CÉLULA PATROCÍNIO	<p>Objetivo: Gerar resultado financeiro ao final de X.</p> <p>Resultados-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captação de Z ($Z < X$) no primeiro ciclo, com taxa de conversão de 30%. • Captação de um patrocinador da categoria Diamante ou Platina. • Documentação de 90% do processo do pipeline de vendas. • Captação de parcerias para redução de custos/novas experiências para congressistas.
CÉLULA VENDAS	<p>Objetivo: Conseguir Y inscrições para o congresso, com mais de 70% pagantes.</p> <p>Resultados-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de campanhas, com análise de compras do ano passado. • Book de inscrições para pessoas jurídicas. • Redução do tempo de resposta ao cliente: criação de FAQ, implantação do ChatBot.

CÉLULA PROGRAMAÇÃO	<p>Objetivo: Obter nível de satisfação acima de 75% (NPS) dos stakeholders.</p> <p>Resultados-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de programação atrativa e diferenciada. • 1 Keynote e 3 palestrantes contratados. • Pesquisa de Satisfação realizada em relação ao último congresso, coletando sugestões. • Agência de Viagens contratada. • Cada voluntário deverá contribuir com 2 ideias para deixar o congresso marcante.
CÉLULA COMUNICAÇÃO	<p>Objetivo: Realizar o congresso com melhor satisfação histórica dos stakeholders.</p> <p>Resultados-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definição dos processos de gestão de comunicação e plano de comunicação. • Lançamento do congresso, com website, formulário e book de patrocínio. • Parceria com agência de comunicação. • Elaboração de 5 conteúdos SEO, para divulgação quinzenal. • Publicação de um post por semana, com total de 10 postagens.
CÉLULA LOGÍSTICA	<p>Objetivo: Realizar o congresso com melhor resultado financeiro histórico e satisfação dos stakeholders.</p> <p>Resultados-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento dos processos de aquisições e contratações • Levantamento das necessidades de aquisições e contratações, incluindo especificações • Captação de parcerias para redução de custos/novas experiências para congressistas.

Fonte: Documentação interna do projeto.

Após o primeiro ciclo, com medição mensal e reflexão junto com as células sobre o andamento das entregas, análise dos indicadores e identificação dos impedimentos para buscar outras alternativas para andamentos das atividades, foi então dado feedback aos coordenadores e às equipes sobre o grau de aderência dos respectivos OKRs à metodologia em si. Nesse momento, foram feitas reflexões sobre os benefícios alcançados até então para a célula e para cada participante, além do apoio na construção dos OKRs do ciclo seguinte. Várias células não conseguiram alcançar o que tinham propostos e a principal aprendizagem foi o fato de todos serem voluntários e terem outras atividades além da atuação do projeto, o que fez subestimarem o tempo necessário frente ao tempo que poderiam dedicar às suas atividades. Os coordenadores das células deram a informação que o entendimento dos participantes sobre quais seriam as prioridades e também a compreensão das prioridades das demais células foram benefícios alcançados pela aplicação da metodologia. Comparando com os projetos anteriores, que as pessoas não tinham essa visão sistêmica, foi colocado então como uma vantagem. No ciclo seguinte, houve maior orientação, por meio de mentoria, fazendo com que os OKRs ficassem mais próximos da exequibilidade. A encomenda das equipes apresentarem em uma reunião presencial seus OKRs também apoiou um maior engajamento para construção e domínio da metodologia e do que seria apresentado. O Quadro 2 apresenta os OKRs do segundo ciclo do projeto.

Quadro 2 – OKR do projeto e das células no segundo ciclo

CÉLULA PATROCÍNIO	<p>Objetivo: Gerar resultado financeiro ao final de X.</p> <p>Resultados-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captação de Z ($Z < X$) no primeiro ciclo, com taxa de conversão de 30%. • Captação de um patrocinador da categoria Diamante ou Platina. • Realização de Jantar de Lançamento do congresso com potenciais patrocinadores.
----------------------	---

CÉLULA VENDAS	<p>Objetivo: Conseguir Y inscrições para o congresso, com mais de 70% pagantes.</p> <p>Resultados-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venda de W ingressos do primeiro lote. • Visita às faculdades para promoção de venda de ingressos com descontos. • Apresentação de propostas de vendas corporativas para 15 empresas.
CÉLULA PROGRA- MACÃO	<p>Objetivo: Obter nível de satisfação acima de 75% (NPS) dos stakeholders.</p> <p>Resultados-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 Keynote e 6 palestrantes contratados, além dos já contratados no primeiro ciclo. • 100% dos workshops contratados e divulgados. • Entregar nova versão do orçamento da programação.
CÉLULA COMUNICAÇ ÃO	<p>Objetivo: Realizar o congresso com melhor satisfação histórica dos stakeholders.</p> <p>Resultados-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 30% o engajamento das redes sociais com postagens sobre o congresso. • Obtenção de 100% dos orçamentos necessários para aquisições da célula. • Alcance de 100% das ações da célula monitoradas por planilha de acompanhamento. • Apoio a venda de ingressos até a virada de lote para atingir Z ingressos vendidos.
CÉLULA LOGÍSTICA	<p>Objetivo: Realizar o congresso com melhor resultado financeiro histórico e satisfação dos stakeholders.</p> <p>Resultados-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de 3 propostas inovadoras para agregar valor ao congresso. • Mapeamento dos riscos de logística do projeto. • Estruturação de cronograma de atividades. • Entrega das versões finais dos mapeamentos de processos.

Fonte: Documentação interna do projeto.

Um diferencial observado no segundo ciclo foi a definição de métricas para cada KR, para orientar como a medição seria feita ao longo do período. Houve células que não teriam como definir indicadores para seus KRs, então foi mantido o monitoramento de entregas, de comum acordo com os envolvidos. Por outro lado, houve células que migraram integralmente para indicadores, que foi o exemplo da célula de comunicação. A célula de patrocínio decidiu manter praticamente seu OKR, visto que não alcançaram no primeiro ciclo, mas a aprendizagem apontou que no segundo ciclo seria factível.

Os gerentes do projeto forneceram a informação que o OKR aplicado fez com que os voluntários realmente ficassem mais envolvidos, dominando mais o que deveria ser feito no ciclo em questão. A construção participativa fez com que discutissem as prioridades, o sequenciamento das atividades, a forma de serem monitorados, as sinergias em potencial das células e das atividades entre os próprios participantes de sua célula. Uma evidência dessa questão foi o domínio apresentado pelos voluntários na apresentação dos OKRs para toda equipe e ao mesmo tempo a validação dos envolvidos do que foi apresentado.

No projeto em questão, que utilizou na prática um método híbrido, considerando boas práticas da gestão de projetos baseada no PMBOK (PMI, 2017) e elementos da agilidade (PMI & AGILE ALLIANCE, 2018), teve como principal metodologia aplicada à equipe o OKR. Mesmo utilizando aplicativos como o Trello, WhatsApp, email, planilhas, o OKR foi a espinha dorsal de planejamento e acompanhamento do projeto em si. Baseado no OKR os envolvidos discutiram e negociaram prioridades, alinharam seus colegas e se orientaram em suas atividades. A percepção coletada dos envolvidos foi de um método leve que poderia ser replicado a outros projetos que estivessem dispostos a ter um maior engajamento e

participação da equipe, além de meros executores, mas contribuindo ativamente no planejamento e no próprio acompanhamento dos resultados.

5. Considerações Finais

O objetivo do artigo foi apresentar a abordagem do OKR, explicando os conceitos e os princípios relacionados, apresentando um estudo de caso de aplicação em gestão de projetos, cuja natureza também é relacionada a gestão de equipes e de incertezas. A metodologia passou por uma revisão bibliográfica, análise documental e o estudo de caso propriamente dito, com dados coletados por meio de observação em campo e entrevistas junto aos envolvidos no projeto. O caso foi a gestão de projetos de um congresso com equipe de voluntários de relevância nacional. Nos resultados, apresentou-se a possibilidade de transposição do OKR para outros contextos de gestão de projetos.

A iniciativa avaliada no estudo de caso buscou comunicar com clareza o objetivo do projeto, inserir melhor a equipe em seu contexto, buscando integração dentro e entre as células, além de dar liberdade a cada time de escolher as alternativas de como alcançar e também de como ser acompanhado o trabalho e as entregas. Ao invés da equipe receber um conjunto de ações por parte do gerente de projetos que precisa seguir para supostamente realizar uma entrega específica do escopo do projeto, o time recebe um objetivo claro (que representa o direcionamento macro) e métricas de como o alcance deste objetivo será medido/acompanhado. Dessa forma, o desdobramento foi feito de forma colaborativa em cada célula para que as entregas relacionadas fossem aderentes ao objetivo macro do projeto e ao mesmo tempo visualizando o que cada equipe estava tratando no ciclo do OKR, para que também pudessem priorizar suas entregas ou até alinhar as necessidades com outras células. Ao final, se recomenda aplicação em outros projetos que estivessem dispostos a ter um maior engajamento e participação da equipe, além de meros executores, mas contribuindo ativamente no planejamento e no próprio acompanhamento dos resultados.

Como limitação do trabalho, aponta-se a limitação inerente a um estudo de caso, cujo contexto é particular. Nesse sentido, propõe-se como trabalhos futuros o estudo de outros casos ou então uma pesquisa quantitativa e/ou qualitativa em uma amostra maior de experiências de projetos que optaram por utilizar o OKR. No presente momento, houve dificuldades de identificação de outros casos, entretanto, com as iniciativas das empresas de buscar *frameworks* voltados para agilidade e com a expansão de modelos de gestão pautados no Management 3.0, naturalmente após um curto espaço de tempo haverá mais casos para pesquisa futura com amostragem maior.

6. Referências Bibliográficas

CASTRO, F. Guia do iniciante para OKR. Disponível em <<https://felipecastro.com/pt-br/okr/o-que-e-okr/>>. Acessado em 10/julho/2019.

CASTRO, F.; MONTGOMERY, D. & KARRER, D. How to leverage OKR if your company is not Google. Disponível em <https://felipecastro.com/resource/Leveraging_OKR.pdf>. Acessado em 10/julho/2019.

LUNA, A. J. H.; RIBEIRO, F.; MACIEL, T.; FARIAS JUNIOR, I. H. & MOURA, H. Uma Abordagem para o Gerenciamento Estratégico Ágil em Saúde utilizando PES, OKR e MAnGve. Revista Eletrônica da Estácio Recife. Vol. 3, N. 2, dezembro, 2017.

NAKAGAWA, M. Ferramenta: OKRs para Startups. Movimento Empreenda – Realização Editora Globo, parceria com Insper, Endeavor Brasil e outros. Disponível em <http://business.org.br/businessApps/conteudos/10ferramentas/Execucao/OKRs_para_startups.pdf>. Acessado em 10/julho/2019.

NIVEN, P. & LAMORTE, B. Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. New Jersey: Wiley, 2016.

OLIVEIRA, T. L. & MARQUES, J. A. Relação entre grande empresa e startups: principais barreiras e proposição de ações de curto prazo. IV EMPRAD. São Paulo. Setembro, 2017.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition, 2017.

PMI & AGILE ALLIANCE. Guia Ágil. 2018.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WEST, M.; ECKERT, R.; STEWART, K. & PASSMORE, B. Developing collective leadership for health care. The King's Fund, n. May, p. 1–36, 2014.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZHOU, H & HE, Y. Comparative Study of OKR and KPI. International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development (ECED). Hangzhou, China. April, 2018.