

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO CIVIL

Luísa Cardoso Lacerda

**Título:** Práticas para aumentar o engajamento no sistema de gestão por OKR em um laboratório de TI

Florianópolis  
2022

Luísa Cardoso Lacerda

**Título:** Práticas para aumentar o engajamento no sistema de gestão por OKR em um laboratório de TI

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia de Produção Civil do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Engenheiro Civil, habilitado em Produção  
Orientador: Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana

Florianópolis  
2022



#### Ficha de identificação da obra

Lacerda, Luísa Cardoso

Práticas para aumentar o engajamento no sistema de gestão por OKR em um laboratório de TI / Luísa Cardoso Lacerda ; orientador, Álvaro Guillermo Rojas Lezana, 2022.  
75 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico,  
Graduação em Engenharia de Produção Civil, Florianópolis,  
2022.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção Civil. 2. Sistema de gestão.  
3. OKR. 4. Engajamento de colaboradores. I. Lezana, Álvaro  
Guillermo Rojas . II. Universidade Federal de Santa  
Catarina. Graduação em Engenharia de Produção Civil. III.  
Título.

Luísa Cardoso Lacerda

**Título:** Práticas para aumentar o engajamento no sistema de gestão por OKR em um laboratório de TI

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Práticas para aumentar o engajamento no sistema de gestão por OKR em um laboratório de TI” e aprovado em sua forma final pelo Curso de Graduação em Engenharia de Produção Civil, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 04 de março de 2022.

---

Prof.<sup>a</sup> Mônica Maria Mendes Luna, Dr.<sup>a</sup>  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Diego de Castro Fettermann, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Raul Sidnei Wazlawick, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina



Este trabalho é dedicado à minha família, em quem me espelhei para chegar até aqui.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à minha família pelos anos de grande dedicação e apoio na minha formação acadêmica, e ao meu namorado, Pedro, por todo o incentivo no período de elaboração deste trabalho.

Ao Laboratório Bridge, especialmente ao Jades e ao Prof. Raul pela oportunidade e confiança no meu trabalho no Núcleo de Gestão.

À Equipe de Melhoria Contínua, por toda a dedicação em levar a palavra do OKR aos quatro cantos do Bridge e apoiar na construção de um sistema de gestão totalmente adaptado para a nossa realidade, persistindo a cada desafio encontrado no caminho.

Ao professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana pela oportunidade de ser sua orientanda neste trabalho de conclusão de curso.

Ao GELOG e prof. Carlos Manuel Taboada Rodriguez por todo o aprendizado que adquiri ao longo da minha jornada no grupo, que me trouxe ensinamentos essenciais para a minha atuação no Laboratório Bridge hoje.

A todos os professores do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas pela contribuição na minha trajetória de formação profissional e à Universidade Federal de Santa Catarina por proporcionar inúmeras oportunidades acadêmicas e um ensino de referência.





## RESUMO

O mercado tem passado por mudanças cada vez mais rápidas e inesperadas, exigindo das organizações tomadas de decisão certeiras e velozes para que se mantenham competitivas. Nasce assim a necessidade do uso de ferramentas de gestão organizacional que permitam responder a tais mudanças com a assertividade necessária. O Laboratório Bridge, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tem buscado amadurecer seu sistema de gestão por OKRs a fim de estar preparado para atender às mudanças nos seus ambientes interno e externo. O desafio atual comum a muitas organizações está no engajamento dos colaboradores para o alcance das metas. Assim, o presente trabalho tem como objetivo propor práticas que melhorem o engajamento dos colaboradores no sistema de gestão por OKR do Laboratório através de uma pesquisa-ação baseada em dados qualitativos e quantitativos já disponíveis na organização. Primeiramente, descreveu-se o histórico de implementação do OKR no Laboratório, seguido pela descrição do processo atual do ciclo de gestão adotado, análise do estado atual do engajamento dos colaboradores, definição de indicadores para que acompanhamento do progresso e proposta de cinco práticas para melhorar o engajamento. Pela limitação do tempo de execução do trabalho, as práticas propostas não foram implementadas, mas apresentadas para a equipe responsável.

**Palavras-chave:** Sistema de gestão. OKR. Engajamento de colaboradores.

## **ABSTRACT**

The market has been going through increasingly and unexpected changes, requiring organizations to make accurate and fast decisions in order to remain competitive. Thus arises the need to use organizational management tools that allow responding to such changes with the necessary assertiveness. The Bridge Laboratory, linked to the Federal University of Santa Catarina (UFSC), has sought to mature its OKR management system in order to be prepared to respond to changes in its internal and external environments. The current challenge common to many organizations is employee engagement to achieve goals. Thus, the present work aims to propose practices that improve employee engagement in the Laboratory's OKR management system through an action research based on qualitative and quantitative data already available in the organization. First, the history of OKR implementation in the Laboratory was described, followed by the description of the current process of the adopted management cycle, analysis of the current state of employee engagement, definition of indicators for monitoring progress and proposal of five practices to improve the engagement. Due to the limitation of the work execution time, the proposed practices were not implemented, but presented to the responsible team.

**Keywords:** Management system. OKR. Employee engagement.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Ciclo OKR .....   | 23 |
| Figura 2 - Project Model Canvas.....   | 28 |
| Figura 3 - Delineamento Metodológico .....   | 30 |
| Figura 4 - Ciclo OKR do Laboratório Bridge .....   | 31 |
| Figura 5 - Níveis organizacionais e seus respectivos grupos de colaboradores .....   | 32 |
| Figura 6 – Desdobramento de ciclos OKR no Laboratório Bridge.....  | 33 |
| Figura 7 – Modelo adaptado do <i>PM Canvas</i> .....   | 34 |
| Figura 8 - Organograma do Laboratório Bridge .....   | 35 |
| Figura 9 - Aninhamento dos ciclos OKR no Laboratório Bridge .....  | 38 |
| Figura 10 - Cronograma do ciclo OKR trimestral.....  | 39 |
| Figura 11 – Planilha “OKR Bridge”.....   | 40 |
| Figura 12 – Estrutura da Planilha OKR BRIDGE.....  | 41 |
| Figura 13 - <i>Canvas</i> de descrição do evento “Review do Ciclo OKR” .....   | 42 |
| Figura 14 - <i>Canvas</i> da iniciativa.....   | 45 |
| Figura 15 - Gráfico de leitores na planilha OKR Bridge e proporção em relação ao número de colaboradores.....  | 46 |
| Figura 16 - Gráfico comparativo de resultados da pergunta “Você se sentiu envolvido na definição dos objetivos e metas do OKR do seu projeto ou área?” ..... | 47 |
| Figura 17 - Gráfico comparativo de resultados da pergunta “Você sente que colaborou com os resultados alcançados pelo OKR do seu projeto ou área?” .....     | 48 |
| Figura 18 - Gráfico comparativo de resultados da pergunta “Você se sente motivado a alcançar os objetivos e metas do seu projeto ou área?” .....             | 49 |
| Figura 19 - <i>Slide</i> de comunicação e comemoração do progresso em um dos <i>key-results</i> do OKR da visão Laboratório.....                             | 50 |
| Figura 20 - Convite aos colaboradores para o evento de Review do Ciclo OKR.....  | 51 |
| Figura 21 - Gráfico comparativo na adesão dos colaboradores no evento “Review do Ciclo”.....   | 52 |
| Figura 22 - Apoio da Equipe de Melhoria Contínua aos gestores na atualização dos novos OKRs .....  | 53 |
| Figura 23 - Apoio da Equipe de Melhoria Contínua aos gestores na atualização mensal de acompanhamento dos OKR.....   | 54 |
| Figura 24 - Cálculo do indicador de engajamento na Planilha “OKR Bridge”.....  | 55 |

|   |    |
|---|----|
| Figura 25 - Tendência de visualização na planilha OKR Bridge .....  | 55 |
| Figura 26 - Disponibilização da quantidade de respostas na pesquisa.....  | 56 |
| Figura 27 - Cálculo do indicador de engajamento baseado na adesão à pesquisa .....  | 57 |
| Figura 28 - Cálculo do indicador de engajamento baseado na adesão à pesquisa .....  | 57 |
| Figura 29 – Etapas do <i>onboarding</i> .....   | 58 |
| Figura 30 – <i>Canvas</i> da proposta de prática de apresentação do sistema de gestão do Laboratório Bridge no momento de <i>onboarding</i> ..... | 59 |
| Figura 31 - <i>Canvas</i> da proposta de prática de treinamento sobre sistema de gestão por OKR aos novos colaboradores .....                     | 61 |
| Figura 32 – <i>Canvas</i> da proposta de treinamento através da iniciativa Compartilhar dá +XP aos colaboradores atuais .....                     | 62 |
| Figura 33 – <i>Canvas</i> da proposta de revisão e melhoria nos processos do ciclo OKR.....   | 63 |
| Figura 34 - <i>Canvas</i> da proposta de ritual de comunicação do planejamento do novo ciclo OKR.....   | 64 |
| Figura 35 - <i>Canvas</i> do evento “ <i>Quick F5</i> ” .....   | 72 |
| Figura 36 - <i>Canvas</i> do evento “Compartilhar dá + XP” .....  | 73 |

## **LISTA DE QUADROS**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Resumo das práticas propostas no capítulo 4.6..... | 65 |
|---|----|

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W1H *What, Why, Where, When, Who, How*

GPD Gerenciamento pelas Diretrizes

GPO Gerenciamento por Objetivos

NPS *Net Promoter Score*

OKR *Objective and Key-Results*

PE Planejamento estratégico

KR *Key-Result*

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>16</b> |
| 1.1          | PROBLEMA .....   | 16        |
| 1.2          | OBJETIVOS .....  | 17        |
| <b>1.2.1</b> | <b>Objetivo Geral.....</b>   | <b>17</b> |
| <b>1.2.2</b> | <b>Objetivos Específicos .....</b>   | <b>17</b> |
| 1.3          | JUSTIFICATIVA .....  | 17        |
| 1.4          | ESTRUTURA DO TRABALHO .....  | 18        |
| <b>2</b>     | <b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>   | <b>20</b> |
| 2.1          | SISTEMA DE GESTÃO .....  | 20        |
| <b>2.1.1</b> | <b>Sistema de gestão por OKR .....</b>   | <b>22</b> |
| 2.2          | ENGAJAMENTO DE COLABORADORES .....   | 24        |
| <b>2.2.1</b> | <b>O papel da liderança no engajamento dos colaboradores .....</b>                                       | <b>25</b> |
| 2.3          | INDICADORES .....  | 26        |
| 2.4          | PROJECT MODEL CANVAS.....  | 27        |
| <b>3</b>     | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>  | <b>29</b> |
| 3.1          | LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....  | 34        |
| <b>4</b>     | <b>Análise e discussão dos resultados .....</b>  | <b>35</b> |
| 4.1          | ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....  | 35        |
| 4.2          | HISTÓRICO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO POR OKR NO<br>LABORATÓRIO BRIDGE.....                      | 36        |
| 4.3          | O CICLO OKR NO LABORATÓRIO.....  | 38        |
| <b>4.3.1</b> | <b>Planejamento do ciclo.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>4.3.2</b> | <b>Execução dos planos de ação e acompanhamento do progresso .....</b>                                   | <b>40</b> |
| <b>4.3.3</b> | <b>Revisão do ciclo .....</b>  | <b>41</b> |
| <b>4.3.4</b> | <b>O papel dos gestores .....</b>  | <b>42</b> |
| 4.4          | DIAGNÓSTICO DO ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES NO<br>SISTEMA DE GESTÃO POR OKR DO LABORATÓRIO BRIDGE ..... | 43        |



|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.4.1 | Engajamento na etapa de planejamento do ciclo OKR .....                           | 44 |
| 4.4.2 | Engajamento na etapa de execução e acompanhamento .....                           | 47 |
| 4.4.3 | Engajamento na etapa de revisão.....  | 50 |
| 4.4.4 | Atuação dos gestores no ciclo OKR .....   | 52 |
| 4.5   | INDICADORES DE ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES NO SISTEMA DE GESTÃO POR OKR.....    | 54 |
| 4.5.1 | Engajamento na Planilha “OKR Bridge” .....  | 55 |
| 4.5.2 | Adesão à pesquisa de “Implementação do OKR” .....                                 | 56 |
| 4.5.3 | Adesão ao evento “Review do Ciclo” .....  | 57 |
| 4.6   | PROPOSTA DE NOVAS PRÁTICAS PARA AUMENTO DO ENGAJAMENTO. ....                      | 57 |
| 4.6.1 | SENSIBILIZAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES .....                                       | 58 |
| 4.6.2 | CAPACITAR OS NOVOS COLABORADORES.....   | 60 |
| 4.6.3 | CAPACITAR OS ATUAIS COLABORADORES.....  | 61 |
| 4.6.4 | IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MELHORIA NOS PROCESSOS INDIVIDUAIS DOS GESTORES..... | 62 |
| 4.6.5 | RITUAL DE APRESENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO DO NOVO CICLO OKR.....                     | 63 |
| 4.7   | APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS PARA A EQUIPE DO LABORATÓRIO BRIDGE.....               | 65 |
| 5     | CONCLUSÃO.....  | 67 |
|       | REFERÊNCIAS.....  | 69 |
|       | APÊNDICE A – Pesquisa “Implementação do OKR” .....                                | 71 |
|       | APÊNDICE B – Evento interno “Quick F5” .....                                      | 72 |
|       | APÊNDICE C – Eventos interno “Compartilhar dá +XP” .....                          | 73 |

## 1 INTRODUÇÃO

O desafio atual comum a muitas organizações está na obtenção do engajamento dos colaboradores. Para que a organização tenha sucesso no atingimento de seus objetivos, é importante que os colaboradores compreendam seu papel no sistema de gestão adotado e engajem-se no cumprimento das metas. Este engajamento produz comportamentos observáveis na interação colaborador – sistema de gestão. Também se sabe que os líderes são os principais promotores de engajamento nas organizações e existem estratégias de comunicação adequadas para a sua atuação. Este capítulo introdutório aborda a caracterização do problema de pesquisa, bem como seus objetivos e justificativas. Ao fim, descreve os capítulos que estruturam o trabalho.

### 1.1 PROBLEMA

O Laboratório Bridge iniciou suas atividades em 2013, ligado ao Centro Tecnológico da UFSC. Inicialmente se chamava e-SUS AB, em referência à estratégia de informatização da Atenção Básica de Saúde do Ministério da Saúde, à qual o primeiro projeto desenvolvido pelo laboratório atendia, e contava com um grupo formado por aproximadamente 20 pessoas. Para poder atuar em outros projetos propostos pelo Ministério da Saúde, o Laboratório cresceu, contando atualmente, 2022, com mais de 150 colaboradores.

Com o rápido aumento das demandas e crescimento acelerado do número de colaboradores, o Laboratório não desenvolveu suas políticas de gestão organizacional no mesmo ritmo. A falta de um sistema de gerenciamento adequado tem impedido a identificação de forma assertiva dos pontos passíveis de melhoria para o aumento do nível de satisfação de clientes e colaboradores.

Reconhecendo o problema em questão, a organização tem realizado esforços para adotar um sistema de gestão por objetivos e resultados-chave (OKR, na sigla em inglês para *objectives and key-results*), que permite o desdobramento das suas metas estratégicas de forma transparente, promovendo o alinhamento interno de percepções e objetivos. A implementação é desafiadora, uma vez que implica mudança de cultura tanto nas práticas de gestão das lideranças quanto no comportamento dos colaboradores.

Entendendo que o sistema atual já conta com o comprometimento das lideranças, percebe-se que a próxima etapa da implementação deve focar esforços para o engajamento dos colaboradores nos temas relacionados ao planejamento estratégico e objetivos da organização e projetos. Desta forma, busca-se responder a seguinte questão: “Como aumentar o engajamento dos colaboradores no sistema de gestão por OKR do Laboratório Bridge?”.

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalho são discriminados em objetivo geral e específicos nos tópicos a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar práticas para aumentar o engajamento dos colaboradores no sistema de gestão por OKR do Laboratório.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o estado atual da jornada de interação dos colaboradores com o sistema de gestão por OKR da organização;
- b) Definir indicadores de engajamento dos colaboradores com o sistema de gestão;
- c) Descrever uma rotina de acompanhamento dos indicadores de engajamento;
- d) Verificar a viabilidade das práticas propostas com a equipe do Laboratório.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Com o mercado cada vez mais competitivo, aceleração tecnológica e mudanças rápidas nas necessidades dos clientes, é crucial que as organizações estejam aptas a se adaptarem a novas e inesperadas situações. Como exemplo, vivemos o impacto da pandemia da COVID-19, que exigiu uma manobra rápida das organizações para garantir a permanência no mercado em meio ao aumento das incertezas.

Para possibilitar essa adaptação, é importante que a organização detenha ferramentas que ajudem a acompanhar esse ritmo acelerado de mudanças. Para tanto, por meio de técnicas de engenharia organizacional, os sistemas de gestão também precisam ser

adaptados, uma vez que a quebra nesses sistemas é causa provável de baixa performance organizacional (KAPLAN; NORTON, 2008).

Desta necessidade de adaptação rápida, surge o conceito de agilidade. Com origem no contexto de desenvolvimento de *software*, é um *mindset* que auxilia a lidar com situações em que não há previsibilidade dos próximos passos ou onde o cenário pode mudar rapidamente (WIRAEUS; CREELMAN, 2019).

Se em sistemas de gestão tradicionais, com planejamentos longos e engessados, o engajamento de toda a organização já era importante, na era da agilidade isso se torna essencial para o atingimento dos resultados, uma vez que a conexão entre o planejamento e a execução precisa ser ainda mais forte por meio de um mecanismo estratégico de aprendizado e ação organizacional (WIRAEUS; CREELMAN, 2019).

Neste cenário, o Laboratório Bridge apresenta um sistema de gestão relativamente maduro, realizando o desdobramento de objetivos e metas a partir do planejamento estratégico. Porém, a conexão entre metas estratégicas e operacionais ainda não foi firmado, oferecendo pouco espaço de colaboração e inovação aos colaboradores do Laboratório, e conseqüentemente, reduzindo a capacidade da organização em atingir seus objetivos e solucionar seus problemas de forma ágil.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos: introdução, revisão bibliográfica, procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados e conclusão. Este primeiro capítulo contextualiza o problema de pesquisa, sua motivação e os objetivos geral e específicos.

No segundo capítulo, é apresentada a revisão bibliográfica dos principais conceitos para o entendimento do trabalho realizado: sistema de gestão, sistema de gestão por OKR, engajamento de colaboradores, o papel da liderança no engajamento de colaboradores, indicadores e *Project Model Canvas*.

O terceiro capítulo descreve o procedimento metodológico adotado na elaboração da pesquisa e a descrição das ferramentas aplicadas, enquanto o capítulo quatro apresenta o diagnóstico do engajamento no sistema de gestão do OKR sob a perspectiva de cada diferente etapa do ciclo de OKR do Laboratório Bridge. Na primeira parte, é descrita a trajetória do Laboratório na adoção do sistema, seguida pela descrição do estado atual do engajamento em

cada etapa e ações de melhoria já realizadas em relação ao engajamento dos colaboradores após a realização do planejamento estratégico de 2021. Com entendimento sobre o processo e as ferramentas aplicadas pela organização, são definidos três diferentes indicadores para medir o engajamento dos colaboradores no ciclo e sugestões para a rotina de acompanhamento dos mesmos. Em seguida, são propostas cinco novas práticas para aumentar o engajamento dos colaboradores por meio de ações realizadas em todos os níveis da organização e apresentadas as considerações da equipe interna após a apresentação das propostas. Por fim, o quinto e último capítulo trata das conclusões deste trabalho.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para compreender o presente trabalho, é importante ter claros os conceitos relacionados aos sistemas de gestão organizacional, principalmente o sistema por OKR, bem como aqueles relativos ao engajamento de colaboradores, já que com as atuais mudanças no mercado mundial, cada vez mais global e permeável, manter o engajamento dos colaboradores passa a ser peça chave para o sucesso das organizações. Além disso, também são apresentados conceitos sobre indicadores e a ferramenta *Project Model Canvas*.

### 2.1 SISTEMA DE GESTÃO

Para Kaplan e Norton (2008), sistema de gestão é um conjunto de ferramentas e processos integrados que uma organização utiliza na sua rotina para desenvolver a estratégia, desdobrá-la em ações operacionais e otimizar ambas as tarefas de forma contínua.

Falconi (2009) define sistema de gestão sob a perspectiva de ações organizacionais interligadas com base em um método único, com o objetivo de atingir resultados. Os diferentes autores concordam que, para a execução da estratégia e atingimento de resultados, é necessário que se faça o desdobramento dos resultados esperados pela alta gestão da organização até o nível operacional.

Para que o sistema de gestão cumpra seu objetivo de viabilizar os resultados organizacionais, ele deve operar com base em um ciclo. O ciclo se inicia no desenvolvimento da estratégia, que engloba a definição da identidade organizacional, análise dos cenários interno e externo e posicionamento competitivo. Com a estratégia tornada clara, é necessário que sejam definidos objetivos e iniciativas específicas para alcançar a estratégia traçada, permitindo que no próximo estágio sejam planejadas as ações de nível operacional para atingir tais objetivos. Após a definição da estratégia e seu desdobramento para o nível operacional, os próximos passos consistem no monitoramento do progresso das ações em relação ao alcance dos objetivos traçados e adaptação do planejamento conforme os resultados obtidos (KAPLAN e NORTON, 2008).

Outra perspectiva para analisar sistemas de gestão é proposta por Ansoff (2019), que afirma que os sistemas podem ser analisados por meio de três subprocessos de gerenciamento: planejamento, implementação e controle. O planejamento estabelece os propósitos, as estratégias e as restrições da organização. A implementação é o processo em que a

organização deve se comportar de forma a atingir a estratégia definida. O processo de controle acompanha a performance da organização em relação ao planejamento e determina os ajustes necessários nas etapas anteriores.

Um dos métodos de gestão mais amplamente utilizados, principalmente no ocidente, é o Gerenciamento por Objetivos (GPO), que propõe a integração dos processos de planejamento e controle através do estabelecimento de objetivos de forma conjunta entre a gerência e o colaborador (TURRIONI, 1995). A estruturação dos objetivos abrange:

- Os objetivos do colaborador para determinado período;
- Os planos de ação para atingimento dos objetivos;
- Padrões para determinar o atingimento dos objetivos;
- Procedimento para revisão dos resultados.

O registro do processo é feito em um documento que formaliza os objetivos com seus respectivos cronogramas de ações e critérios de avaliação para ciclos com cadência de 12 meses. Apesar da definição dos objetivos em conjunto entre gestor e colaborador, as metas são estabelecidas de forma “*top-down*”, caracterizando o método por focar em alcançar resultados por meio das pessoas envolvidas nos processos e concentrar esforços em avaliar os resultados obtidos.

É comum que se pense que o método GPO se assemelha ao também difundido Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), ou *Hoshin Kanri*, mas de acordo com Turrioni (1995), este pensamento está equivocado, uma vez que os métodos se diferenciam em pontos importantes.

De acordo com Falconi (2013), o GPD tem como objetivo apoiar a organização a solucionar problemas relacionados aos temas vistos como prioridade, muitas vezes considerados crônicos e difíceis de resolver. O método exige duas condições:

- Comprometimento e participação intensa das lideranças da alta gestão,
- Focalização do engajamento e conhecimento dos funcionários.

O sistema é construído a partir de metas anuais, definidas a partir de um plano de longo prazo da organização, que pode ser construído com base em metas tanto “*top-down*” quanto “*bottom-up*”. O plano de metas anuais aborda as próprias metas, assim como seus respectivos planos de ação no formato 5W1H e o orçamento necessário para a realização das ações. Diferente do GPO, o GPD não foca somente na avaliação dos resultados obtidos, mas trabalha de forma profunda na identificação dos problemas e causas raízes para propor ações efetivas (TURRIONI, 1995).

Em comum, ambas abordagens apresentam planejamentos engessados com ciclos de metas longos, utilizando documentações muito detalhadas a respeito das metas, ações e avaliações. Na realidade dos mercados atuais, estes métodos de gerenciamento não atendem à demanda cada vez maior por adaptação rápida às mudanças. Para tanto, é necessária a aplicação de métodos gerenciais idealizados para contextos que exigem agilidade. Um método que atende esta exigência é o método dos *Objective and Key-Results*, ou apenas OKR.

### 2.1.1 Sistema de gestão por OKR

*Objectives and Key-Results* (OKR) é uma metodologia colaborativa para definição de metas organizacionais, de equipes ou de indivíduos. Além do caráter colaborativo, seus diferenciais estão na elaboração de metas para ciclos curtos e foco em transparência e alinhamento interno, onde todos conhecem os objetivos e metas a serem alcançados desde a alta gerência. (DOERR, 2012). A metodologia tem sua origem na Intel, sendo idealizada pelo ex-CEO Andy Grove e aprimorada por John Doer, responsável pela popularização do método ao apresentá-lo à Google na década de 90.

Grove entendia que, no contexto da Intel, uma empresa de tecnologia, era necessário estabelecer uma forma de medir os resultados dos chamados “trabalhadores do conhecimento”, onde a verificação do atingimento de metas e resultados se torna consideravelmente mais complexa do que no contexto de uma linha de produção de uma montadora de carros, por exemplo. Desta forma, a metodologia foi desenhada em torno de duas perguntas essenciais (GROVE, 1995):

- “Onde queremos chegar?”, pergunta que tem como resposta o objetivo a ser atingido, ou *objective*;
- “Como posso saber se estou chegando lá?”, pergunta que tem como resposta as metas a serem atingidas, ou *key-results*.

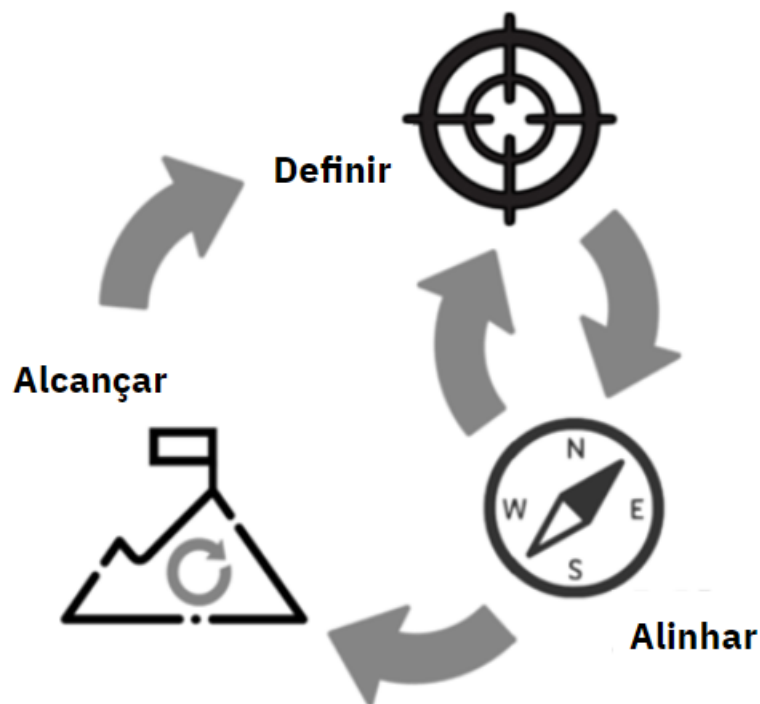
Para atingir o sucesso, de acordo com Castro (2017), a metodologia deve se basear em três etapas:

- a) Definir: o primeiro passo do ciclo, consiste na definição de objetivos que medem o impacto dos resultados alcançados;



- b) Alinhar: diferentemente da abordagem tradicional, que busca o alinhamento vertical do desdobramento de metas, **a metodologia OKR busca o alinhamento horizontal**, que procura mapear interdependências entre equipes e pode requerer uma revisão da etapa de definição;
- c) Alcançar: é importante que os esforços para o atingimento das metas façam parte do trabalho real da equipe, sem o sentimento de que são algo à parte, sempre medindo e agindo sobre os resultados para alcançar os OKRs.

Figura 1 – Ciclo OKR



Fonte: Adaptado de Castro (2017)

Castro (2017) também apresenta o conceito de aninhamento de ciclos, em que um ciclo OKR de cadência curta, geralmente trimestral, deve estar aninhado dentro de um ciclo de planejamento com cadência maior, como de um ano, para que ao envolvidos não percam a visão de longo prazo, mas mantendo a flexibilidade em reescrever os objetivos e *key-results* sempre que necessário. Por ser uma ferramenta colaborativa, que depende do comprometimento de todos na organização para que seus benefícios sejam percebidos, é imprescindível buscar o engajamento dos colaboradores em todas as etapas do ciclo OKR.

## 2.2 ENGAJAMENTO DE COLABORADORES

O engajamento dos colaboradores é uma combinação das adesões intelectual e emocional dos colaboradores ao projeto organizacional. Essa combinação tem impacto direto no entusiasmo e comprometimento com temas relacionados ao trabalho, colaboradores engajados são mais dispostos a irem além do esperado para cumprir determinadas tarefas e são mais propensos a oferecer sugestões de como melhorar a performance da organização (BARRETT, 2017).

Não há consenso para a definição de engajamento na literatura, existindo um grande número de definições diferentes. Essa variação acontece principalmente porque o termo pode ser entendido a partir de aspectos diferentes (BRIDGER, 2014):

- a) Se referindo a um estado psicológico (envolvimento, comprometimento, humor);
- b) Se referindo à performance (esforço, comportamentos observáveis);
- c) Se referindo à disposição afetiva;
- d) Uma combinação dos aspectos listados.

Kahn (1990) é responsável por umas das primeiras definições, afirmando que o engajamento de colaboradores é expresso em comportamentos que promovem uma conexão entre o trabalho e as pessoas ao redor, considerando o estado físico, cognitivo e emocional do indivíduo. O engajamento pode ser percebido através de comportamentos específicos dos colaboradores, e são esses comportamentos que trazem os resultados positivos. O fomento do engajamento requer um ambiente organizacional onde exista o compartilhamento de informações, oportunidade de aprendizado e que permita equilíbrio na vida pessoal. (MACEY, 2009).

Cook (2008) define engajamento por “quão positivamente” o colaborador:

- a) Pensa na organização;
- b) Se sente em relação à organização;
- c) É proativo em relação a cumprir metas organizacionais.

De modo geral, é o grau de positividade e proatividade com que os colaboradores executam suas atribuições.

Para Macey (2009), engajamento é o senso de propósito e concentração de esforço, onde fica claro para terceiros que há uma iniciativa pessoal, adaptabilidade e persistência no comportamento individual, de modo a apoiar o alcance aos objetivos organizacionais.

Com tantas variações na definição do engajamento de colaboradores, o crucial é que a organização seja capaz de identificar o que significa o engajamento no seu contexto, formulando estratégias de acordo com a sua realidade e objetivos (BRIDGE, 2014).

No presente trabalho, o engajamento será estudado sob a perspectiva de performance, de acordo com a proposta de Bridger (2014), definindo o engajamento dos colaboradores do Laboratório Bridge em relação ao comprometimento e envolvimento nas etapas do ciclo do sistema de gestão por OKR e seus esforços e comportamentos observáveis ao longo dos processos relacionados.

### **2.2.1 O papel da liderança no engajamento dos colaboradores**

Falconi (2009), define líder como aquele que, de forma ética, bate metas junto com sua equipe. Os líderes exercem um papel definitivo em engajar os colaboradores, para que contribuam no alcance dos objetivos e metas organizacionais, lembrando que o engajamento está diretamente relacionado ao bem-estar dos colaboradores. Portanto, além de assumir comportamentos que estimulem o engajamento operacional, os gestores também devem estar atentos a outros aspectos da experiência do colaborador (LEWIS, 2012).

Aproximar a equipe e se comunicar com ela é um fator determinante na estratégia de engajamento. Este é um trabalho colaborativo, e ao envolver as pessoas, aumenta a probabilidade de que elas desenvolvam senso de responsabilidade em relação aos planos traçados. Portanto, os líderes devem dar atenção adequada à divulgação dos desafios propostos, uma vez que as pessoas só se envolvem e se dedicam a causas que realmente compreendem. Para Brum (2014), a forma mais eficiente para engajar as pessoas por meio da comunicação é com a disponibilização de informações rápidas, transparentes e engajadoras, que podem ser propagadas por três caminhos diferentes:

- a) Caminho natural: representa a forma intuitiva como a informação tende a se propagar dentro de uma organização, sendo desdobrada da alta gestão para as lideranças e das lideranças para os colaboradores da linha de frente. É considerado o caminho de comunicação mais importante.
- b) Caminho das alta gestão: é composto por canais e instrumentos de comunicação que partem diretamente do nível de alta gestão para os colaboradores, geralmente no formato de campanhas.

- c) Caminho informal: é um caminho alternativo àqueles orientados pela alta gestão, representado pela comunicação direta e informal entre os colaboradores, como boatos e comentários.

O sucesso na comunicação interna é atingido quando os dois primeiros tipos se complementam, portanto é importante que ambos sejam trabalhados. O caminho que depende das lideranças tende a gerar maiores desafios na implantação de uma estratégia de *endomarketing*. É comum que líderes não tenham consciência da sua importância para conectar a alta gestão à linha de frente, representando a organização para as suas equipes. Cyert (1990) destaca que liderar é ter a habilidade de direcionar o foco da atenção dos colaboradores para as prioridades da organização e, portanto, os gestores devem possuir suficiente capacidade de comunicação. Brum (2014) propõe cinco passos para o desenvolvimento desta habilidade:

- a) Empoderamento e responsabilização do líder: uma vez que o líder representa o principal canal de comunicação com os colaboradores, a organização tem como responsabilidade deixar esta atribuição extremamente clara;

- b) Treinamento do líder: apesar da importância da comunicação das lideranças se tratar de um tema corriqueiro, as organizações não percebem a necessidade de preparar e treinar seus gestores nestas habilidades;

- c) Rituais de informação: é papel da organização lembrar aos líderes sobre a execução dos rituais e cerimônias, sem privá-los de liberdade para determinar os formatos de repasse da informação;

- d) Instrumentalização do líder: para que as lideranças realizem os rituais de informação, é importante que detenham as informações necessárias, que devem ser fornecidas pelos níveis de gestão superiores;

- e) Monitoramento do processo: é comum que as lideranças acreditem praticar uma comunicação adequada, enquanto suas equipes não possuem a mesma percepção. Logo, surge a necessidade de a organização monitorar este processo.

### 2.3 INDICADORES

Indicadores são o resultado de medições que tornam possíveis a compreensão do progresso do objetivo em avaliação a partir de referências estabelecidas. A Fundação Nacional de Qualidade (2013) define indicadores como informações quantitativas ou

qualitativas que representam o desempenho de um processo e que permitem o acompanhamento do progresso ao longo do tempo. Para Maranhão e Macieira (2010), indicadores são dados objetivos que quantificam uma situação com possibilidade de verificação dos resultados mensurados e que o acompanhamento deles promove os ciclos de melhoria contínua.

Gil (1993) caracteriza três aspectos fundamentais para a estruturação de um indicador:

- a) Elemento, que define o assunto ao qual o indicador se aplica;
- b) Fator, que representa a combinação entre diferentes elementos;
- c) Métrica, unidade de mensuração dos elementos e fatores.

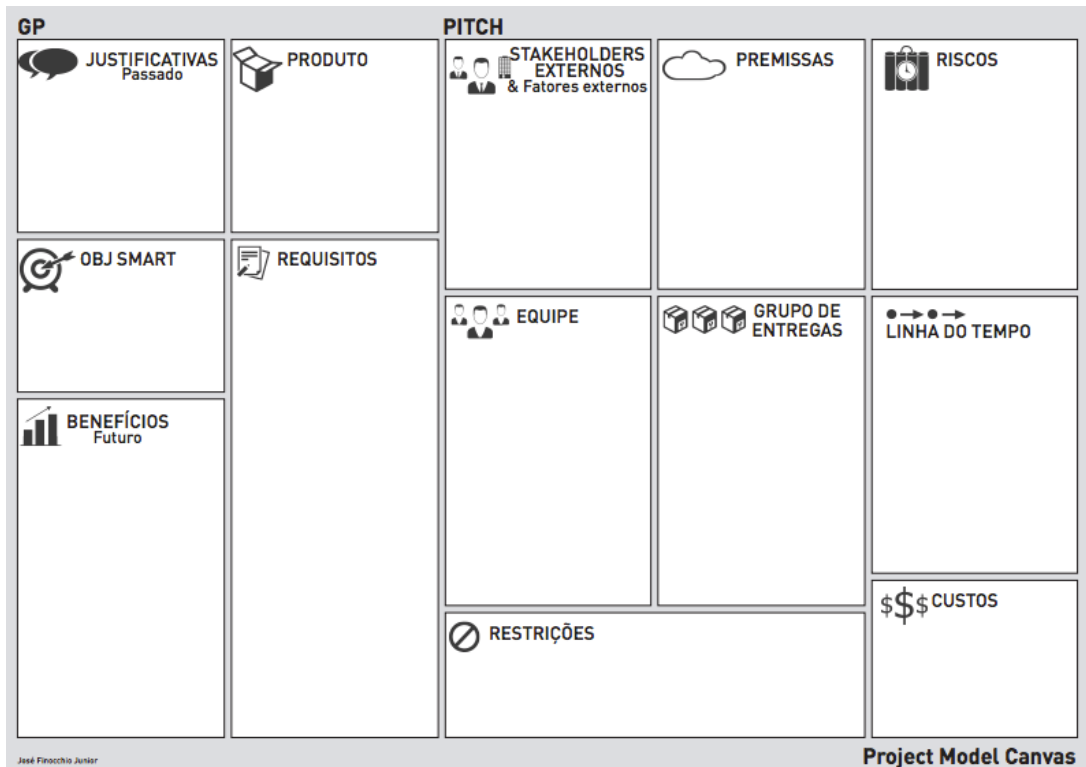
De acordo com Deming (1992), o que não é medido não pode ser gerenciado, demonstrando a relevância de sistemas de medições para o alcance do sucesso organizacional.

## 2.4 PROJECT MODEL CANVAS

Baseado no *Business Model Canvas* de Alex Osterwalder e Yves Pigneur, o *Project Model Canvas (PM Canvas)* é uma metodologia de planejamento de projetos idealizada por José Finocchio Júnior. Sua proposta central é fornecer um método de planejamento que seja simples, ágil e desburocratizado em alternativa ao modelo padrão de planejamento de projetos, que já não se adequa à realidade da maior parte das organizações.

O *PM Canvas* consiste na construção de um quadro visual onde os principais pontos do projeto são identificados e tornados visíveis para os envolvidos, de acordo com a Figura 2 a seguir.

Figura 2 - Project Model Canvas



Fonte: Finocchio, 2013

Um dos principais benefícios desta metodologia é a possibilidade de evitar uma descrição textual, que exige linearidade entre cada etapa de descrição do plano de projeto tradicional e dificulta a conexão entre diferentes aspectos. Desta forma, o *PM Canvas* é proposto de forma análoga a um modelo mental, facilitando a conexão entre os diversos conceitos envolvidos no planejamento, permitindo um entendimento mais rápido da lógica proposta pelo projeto (FINOCCHIO, 2020).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa aborda o problema da defasagem entre o crescimento da organização, Laboratório Bridge, e o desenvolvimento de formas de gestão capazes de dar conta da crescente complexidade organizacional, tendo como objetivo propor ações que mitiguem as consequências do referido problema através da geração de conhecimentos que auxiliem na sensibilização das lideranças e na construção de planos de ação a serem propostos. Trata-se, portanto, de um problema coletivo e de um contexto em que a autora está inserida, proporcionando forte base empírica. O trabalho se caracteriza como pesquisa-ação que, como o termo sugere, integra a pesquisa com a ação, diferente de metodologias tradicionais que possuem foco na geração de conhecimento (COGHLAN, 2014). É um processo investigativo em que a ciência comportamental é integrada ao conhecimento organizacional a fim de solucionar questões da organização, baseando-se em um processo cooperativo dos envolvidos.

De acordo com Thiollent (1986), a pesquisa-ação tem base empírica realizada em associação a uma resolução de um problema coletivo, o qual envolve a cooperação ou participação dos pesquisadores e demais participantes do contexto nas ações propostas.

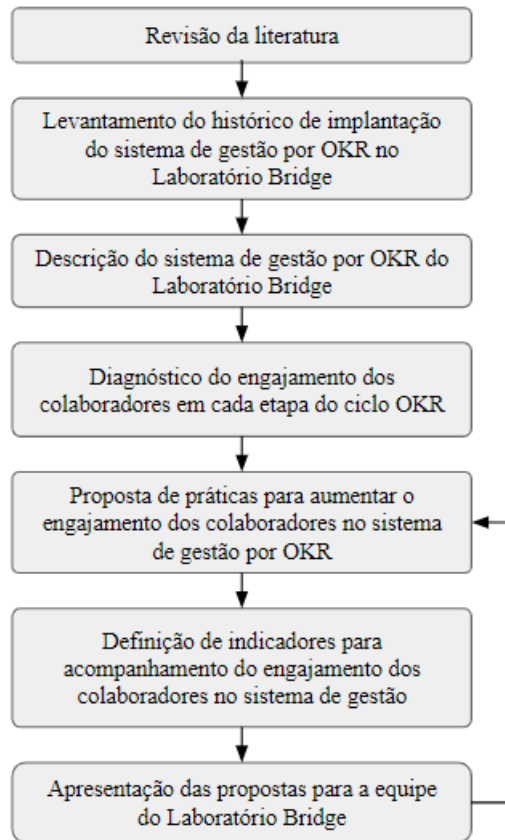
Os objetivos da pesquisa-ação podem ser distinguidos em duas naturezas:

- Objetivo prático, a fim de contribuir com a minimização dos problemas identificados em pesquisa por meio da definição de propostas de ação;
- Objetivo de conhecimento, para identificar informações e situações que seriam difíceis de serem identificadas por meio de outro procedimento de pesquisa.

Além dos objetivos enunciados, Thiollent (1986) traz a discussão sobre a aplicação da pesquisa-ação com o propósito de promover a tomada de consciência dos agentes envolvidos na situação em pesquisa, aspecto relevante para este trabalho.

Para embasamento da pesquisa, foram utilizados dados extraídos de documentos já existentes na organização, de natureza qualitativa, sem utilização de instrumentos estatísticos para comprovação ou rejeição dos levantamentos referentes à interação dos colaboradores com diferentes etapas do ciclo de gestão por OKR. O desenvolvimento se deu em sete etapas, apresentadas na Figura 3 a seguir.

Figura 3 - Delineamento Metodológico



Fonte: A autora (2022)

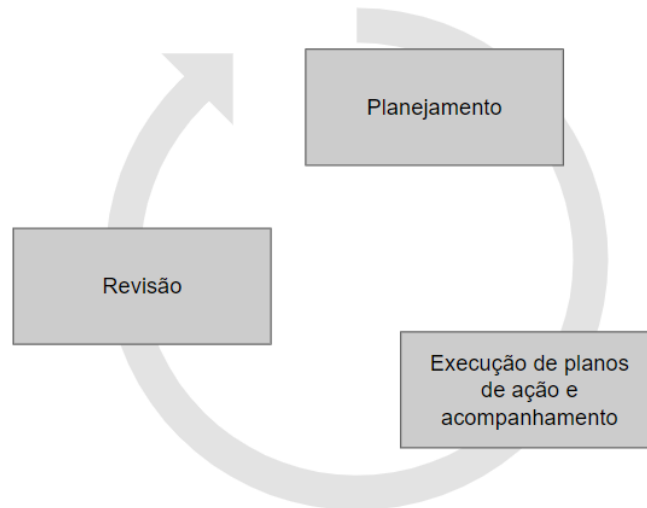
Com o problema de pesquisa delimitado, iniciou-se a pesquisa bibliográfica sobre os principais temas relacionados à pesquisa: sistema de gestão, sistema de gestão por OKR, engajamento de colaboradores, o papel das lideranças no engajamento dos colaboradores, indicadores e *Project Model Canvas*.

Para compreender o estado atual do sistema de gestão por OKR no Laboratório Bridge, foi levantado o histórico de implantação do método, descrito de acordo com o conhecimento próprio da autora, que integra a organização desde abril de 2019, tendo atuado como bolsista responsável pelas atividades de desdobramento estratégico no primeiro ano. Para acontecimentos anteriores à entrada da autora, consultou-se o CEO do Laboratório.

O sistema de gestão do Laboratório foi descrito em três etapas que compõem o ciclo OKR da organização: planejamento, execução de planos de ação e acompanhamento e revisão, representadas na Figura 4 a seguir.



Figura 4 - Ciclo OKR do Laboratório Bridge



Fonte: A autora (2021)

O sistema de gestão da organização possui aninhamentos de ciclos, acarretando diferentes cronogramas para execução de cada etapa. Desta forma, este trabalho irá propor práticas para aumento do engajamento dos colaboradores utilizando como referência o ciclo planejado para o trimestre, utilizados nas áreas e projetos.

O diagnóstico do engajamento foi analisado de acordo com o comportamento dos colaboradores em cada etapa do ciclo, através de dados qualitativos e quantitativos já disponíveis na organização. Os principais dados foram coletados de pesquisas internas e ferramentas utilizadas na rotina do Laboratório, sendo a principal delas a pesquisa “Implementação do OKR”.

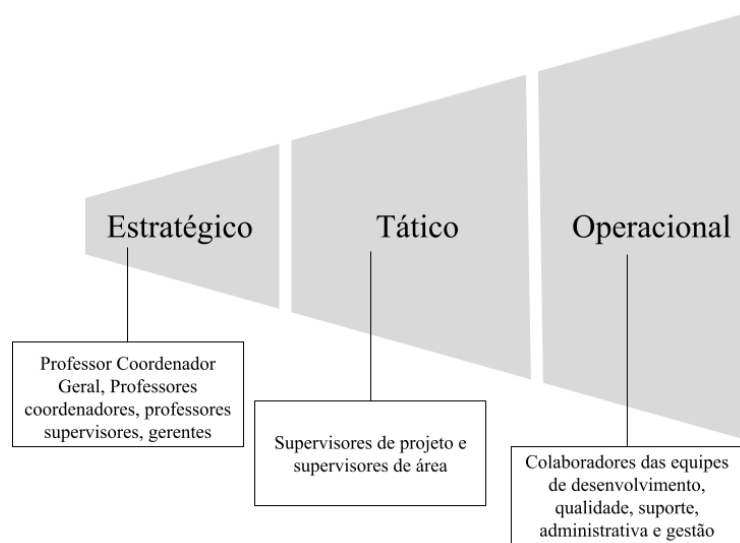
Essa pesquisa, detalhada no Apêndice A, tem como objetivo acompanhar a percepção dos colaboradores em relação ao sistema de gestão e coletar feedbacks sobre o evento “*Review* do Ciclo OKR”, momento em que a pesquisa é lançada. Atualmente, é organizada para acontecer ao fim de cada ciclo OKR trimestral e tem prazo de sete dias para resposta.

Em relação aos dados obtidos através das ferramentas de trabalho, estes foram extraídos da plataforma de *chat* Slack e de ferramentas do *Google Workspace*, como *Meet*, utilizado para realização de reuniões e eventos oficiais do Laboratório, e *Planilhas Google*, que possuem funcionalidades próprias para consulta de quantidade de visualizações e acessos.

No diagnóstico, foram descritas as iniciativas de melhoria no engajamento com o sistema de gestão que estão sendo executadas desde a realização do Planejamento Estratégico de 2021 e que resultaram no estado atual identificado em novembro do mesmo ano. Muitas das práticas descritas e propostas no trabalho envolvem eventos e iniciativas específicas do Laboratório, que a fim de facilitar a compreensão do leitor acerca deste contexto, estão descritas nos apêndices B e C.

Conhecendo o estado atual por meio do diagnóstico, foram definidos três indicadores que, utilizados em conjunto, apontam o estado atual de engajamento. Em seguida, novas práticas são propostas para aumentar o engajamento dos colaboradores no sistema de gestão por OKR. Definiu-se cinco diferentes práticas com objetivo de impactar todos os níveis da organização: estratégico, tático e operacional. A Figura 5 descreve os grupos de colaboradores que atuam em cada nível organizacional.

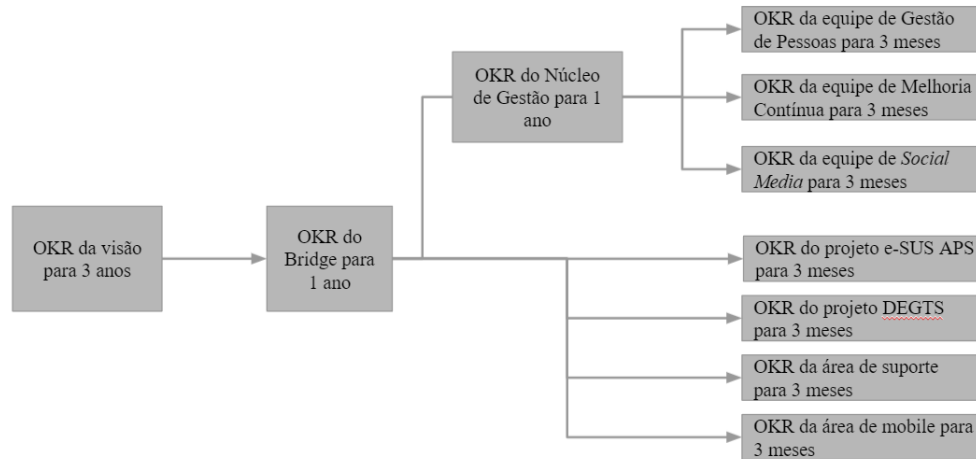
Figura 5 - Níveis organizacionais e seus respectivos grupos de colaboradores



Fonte: A autora (2021)

Ao longo do trabalho, diversas práticas descritas se referem ao envolvimento do grupo denominado de gestores. Este grupo representa colaboradores do nível estratégico e tático que são responsáveis por ciclos OKR. As áreas, os projetos e os níveis que adotavam a metodologia OKR no Laboratório durante a pesquisa são apresentados na Figura 6 a seguir, através da representação do desdobramento dos OKRs dentro da organização.

Figura 6 – Desdobramento de ciclos OKR no Laboratório Bridge



Fonte: A autora (2021)

As práticas para aumento de engajamento propostas não serão implementadas durante a realização da pesquisa em decorrência do curto tempo disponível para o planejamento e execução das mesmas junto às equipes envolvidas. Desta forma, as sugestões foram apresentadas ao CEO e à equipe responsável pela manutenção do sistema de gestão para coleta de *feedbacks* e avaliação da viabilidade de implementação das práticas.

A respeito do método de descrição das práticas, foi utilizado o formato de *Project Model Canvas* adaptado. A adaptação do *PM Canvas* foi necessária uma vez que as ações implementadas e propostas não têm a complexidade dos projetos para os quais o método foi idealizado, dando margem para simplificações. O modelo adaptado foi desenvolvido pela autora e é exposto na Figura 7 abaixo.

Figura 7 – Modelo adaptado do *PM Canvas*

| <b>O quê?</b>   |   | <b>Quando?</b>                                |  |
|---|---|---|--|
| Especifica o quê será construído através da iniciativa                      |   | Define o momento em que a ação será realizada |  |
| <b>Justificativa</b>  | <b>Como?</b>  | <b>Custo?</b>                                 | <b>Stakeholders externos</b>   |
| Define o problema que se espera solucionar com a iniciativa proposta        | Descreve o escopo da iniciativa                                   | Identifica os custos para realização da ação  | Representa os envolvidos ou interessados que não fazem parte da equipe responsável pela execução da ação |
| <b>Crítérios de sucesso</b>   | <b>Onde?</b>  | <b>Restrições</b>                             | <b>Equipe</b>  |
| Descreve os critérios que devem ser alcançados para o sucesso da iniciativa | Especifica através de qual ferramenta será realizada a iniciativa | Define possíveis limitações da ação           | Responsáveis pela execução da ação   |

Fonte: A autora (2021)

### 3.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

As práticas para aumento de engajamento propostas neste trabalho não serão implementadas durante a realização da pesquisa em decorrência do curto tempo disponível para o planejamento e execução das mesmas junto às equipes envolvidas.

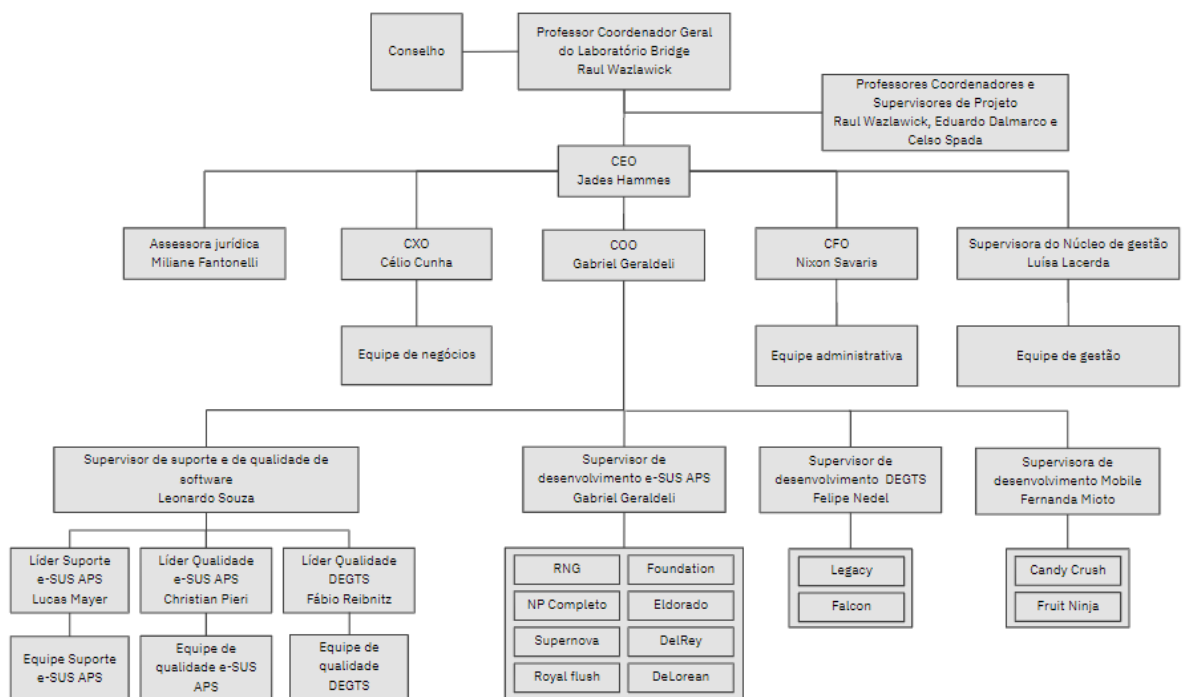
## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados está estruturada em seis tópicos que abrangem a estrutura organizacional do Laboratório Bridge, o histórico da implantação do sistema de gestão por OKR na organização, a descrição do ciclo OKR praticado atualmente, o diagnóstico do engajamento dos colaboradores, as propostas de novas práticas para melhoria do engajamento e a descrição dos indicadores para acompanhamento da evolução do engajamento dos colaboradores no sistema de gestão.

### 4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Apesar de ser um laboratório vinculado à UFSC, a estrutura organizacional do Laboratório Bridge em muito se assemelha a uma empresa. À frente da organização, está o grupo de professores responsáveis por coordenar os projetos e que também atuam no denominado “conselho”, juntamente com os gerentes. A partir daí o organograma é constituído pelo “*c-level*”, nomenclatura adotada para o nível gerencial, seguido pela camada de supervisores de desenvolvimento e de área, de acordo com a Figura 8 abaixo.

Figura 8 - Organograma do Laboratório Bridge



Fonte: Laboratório Bridge (2021)

Ao longo do trabalho, denominam-se “gestores” a todos os responsáveis por OKRs de projetos ou áreas, compreendendo o *c-level* e os supervisores do Laboratório, que também representam as lideranças da organização.

A implementação e manutenção do sistema de gestão por OKR adotado no Laboratório Bridge é de responsabilidade da Equipe de Melhoria Contínua, que faz parte do Núcleo de Gestão, ao qual a autora deste trabalho é supervisora.

A Equipe de Melhoria Contínua teve mudanças na sua composição ao longo da elaboração da pesquisa, mas durante a maior parte da duração do estudo, contou com uma analista de melhoria contínua e três bolsistas de extensão dos cursos de Engenharia de Produção Mecânica e Civil da UFSC. As práticas descritas no capítulo 4.4 foram realizadas por este grupo, assim como as novas práticas propostas, descritas no capítulo 4.6, também terão a sua participação assim com duas outras duas equipes que constituem o Núcleo de Gestão: Equipe de Gestão de Pessoas e Equipe de *Social Media*.

## 4.2 HISTÓRICO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO POR OKR NO LABORATÓRIO BRIDGE

Para compreender a questão do engajamento dos colaboradores em relação ao sistema de gestão por OKR do Laboratório Bridge, é essencial o entendimento da trajetória de amadurecimento da gestão da organização.

Inicialmente, o Laboratório se resumia a um único projeto tendo como cliente o Ministério da Saúde, e era composto por uma equipe de aproximadamente 20 pessoas. Naquela época, a gestão era focada nos projetos e produtos. A partir da expansão da equipe, percebeu-se a necessidade de uma área responsável pela gestão de pessoas com incumbências como promover integrações sociais e realizar a pesquisa de clima organizacional. Foi a partir da chegada do segundo projeto em 2015, o SISMOB – Sistema de Monitoramento de Obras, que o laboratório passou a se perceber como organização, porém, sem uma visão estratégica comum definida.

O primeiro planejamento estratégico (PE) aconteceu em 2016, envolvendo as lideranças, e foi definida a identidade organizacional do laboratório: missão, visão e valores. Apesar dos esforços na elaboração e execução do PE, o laboratório não possuía um sistema de gestão para operacionalizar as suas metas, que trouxe como consequências a falta de apoio para as tomadas de decisão, dificuldade para medir o impacto das ações tomadas,

desalinhamento de ações internas, falta de transparência em ações de gestão e falta de parâmetros para acompanhar o progresso em relação à visão almejada. Para suprir tais necessidades, foi proposta em 2018 a implementação do sistema de gestão por OKRs no projeto SISMOB.

Foram oferecidas capacitações e *workshops* sobre o tema aos colaboradores, e de forma paralela foram definidos os objetivos e metas do projeto. A implantação trouxe benefícios no desenvolvimento, que já entrava nas fases finais, principalmente por fomentar discussões sobre assuntos operacionais. Porém, com o fim do projeto, não se deu continuidade imediata na expansão do sistema de gestão por OKR na organização.

Em 2019, iniciou-se um novo projeto de implementação dos OKRs no Laboratório Bridge. Houve capacitação intensa em assuntos como planejamento estratégico, definição de metas, resolução de problemas e metodologias ágeis para as lideranças do Laboratório. Como resultado, foram definidos OKRs para novas áreas. Apesar da definição de um objetivo estratégico anual, ele não estava relacionado com o planejamento estratégico realizado em 2016 e foi definido sem novos estudos sobre os contextos interno e externo do laboratório. Além disso, o processo de definição de objetivos e resultados chave estava bastante centralizado nas lideranças, sem a transparência e envolvimento ideal dos colaboradores, dificultando o engajamento.

Em 2020, mesmo ainda não possuindo um norte proveniente do planejamento estratégico, alguns projetos e áreas seguiram na utilização dos OKRs, buscando formas de inserir o método na rotina dos colaboradores e criar uma cultura voltada aos resultados dos projetos. Neste ponto, era consenso na alta gestão da organização que era necessário realizar um novo planejamento estratégico. Em decorrência das adaptações em consequência da pandemia do COVID-19 e mudanças na equipe de gestão do Laboratório, o PE aconteceu no início de 2021.

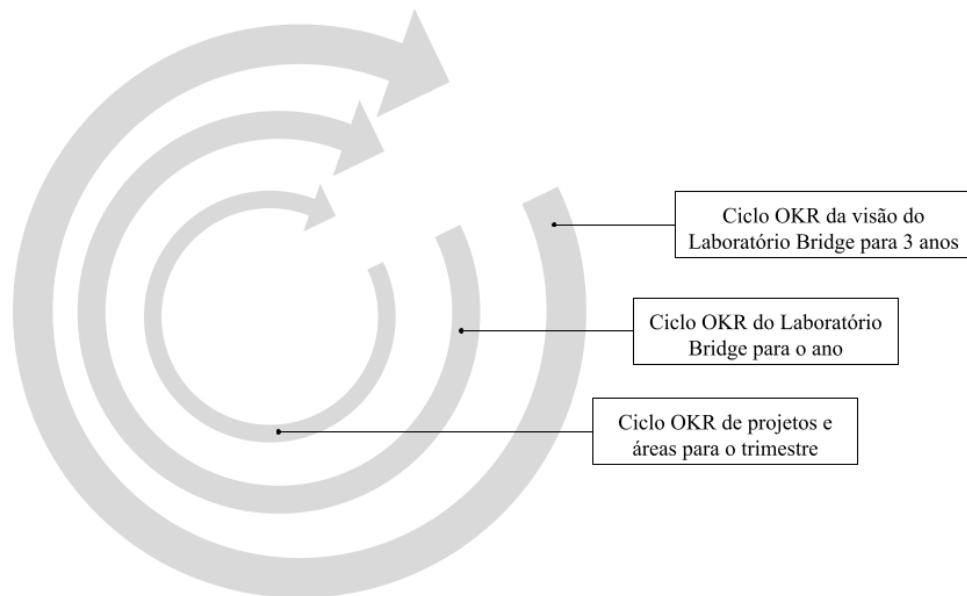
O planejamento estratégico promoveu um importante alinhamento entre as lideranças e teve como importante saída o desdobramento da nova visão para 3 anos (2021-2023). A partir da visão atualizada e estruturada no formato de OKR, foram realizados os desdobramentos de acordo com a Figura 6 apresentada no capítulo 3.

A partir da conscientização das lideranças sobre a importância da definição de objetivos e metas para o sucesso dos projetos e áreas, a etapa seguinte consiste em inserir esse processo de gestão na rotina das pessoas para alcançar o engajamento necessário para o sucesso da organização.

### 4.3 O CICLO OKR NO LABORATÓRIO

O engajamento dos colaboradores em relação ao sistema de gestão por OKR será diagnosticado com base no ciclo trimestral executado dentro da organização, que está aninhado nos ciclos OKR anual e da visão do Laboratório. O aninhamento é representado na Figura 9 a seguir.

Figura 9 - Aninhamento dos ciclos OKR no Laboratório Bridge



Fonte: A autora (2022)

As etapas do ciclo OKR propostas por Castro (2017), definir, alinhar e alcançar, foram adaptadas para o Laboratório Bridge e estão englobadas nas fases:

- Planejamento do ciclo;
- Execução dos planos de ação e acompanhamento do progresso;
- Revisão do ciclo.

A Figura 10 a seguir descreve o cronograma dos ciclos OKR trimestrais dentro de um ano, que estão aninhados dentro do ciclo OKR anual do Laboratório. Na figura, a etapa de execução dos planos de ação e acompanhamento do progresso se apresenta segmentada em duas diferentes sub etapas, mas para efeitos práticos, são trabalhadas em conjunto.



Figura 10 - Cronograma do ciclo OKR trimestral

| Ciclo                      | CICLO OKR 4 |   |   |   | CICLO OKR 1 |   |   |   | CICLO OKR 2 |   |   |   | CICLO OKR 3 |   |   |   | CICLO OKR 4 |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|----------|---|---|---|---------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Mês                        | Janeiro     |   |   |   | Fevereiro   |   |   |   | Março       |   |   |   | Abril       |   |   |   | Maio        |   |   |   | Junho |   |   |   | Julho |   |   |   | Agosto |   |   |   | Setembro |   |   |   | Outubro |   |   |   | Novembro |   |   |   | Dezembro |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Semana                     | 1           | 2 | 3 | 4 | 1           | 2 | 3 | 4 | 1           | 2 | 3 | 4 | 1           | 2 | 3 | 4 | 1           | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Revisão do ciclo           |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Planejamento do novo ciclo |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Acompanhamento mensal      |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Execução das ações         |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |             |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |

Fonte: A autora (2022)

As cerimônias e práticas de cada etapa do ciclo são apresentadas nos tópicos a seguir.

#### 4.3.1 Planejamento do ciclo

A etapa de planejamento do ciclo consiste na análise e definição dos objetivos e metas. No caso dos ciclos trimestrais, o planejamento começa ao menos duas semanas antes do fim do ciclo anterior e pode se estender por uma semana após o início do ciclo seguinte. A etapa inicial consiste na análise do estado atual. Por exemplo, em projetos que utilizam o indicador de satisfação do cliente como *key-result* para o progresso de um objetivo, realiza-se a coleta do indicador nesta etapa. A partir do conhecimento do estado atual, é definido o estado futuro desejado, ou novo *key-result*. Analisado o contexto da nova meta, identifica-se quais problemas precisam ser solucionados para permitir o alcance da meta estipulada. É a identificação dos problemas que permite o planejamento das ações do ciclo.

Cada liderança segue uma dinâmica de planejamento adaptada para o seu contexto, levando em consideração principalmente a quantidade de colaboradores no projeto ou área. Deve-se observar que o envolvimento dos colaboradores desde as etapas iniciais do ciclo é essencial para o engajamento dos mesmos nas etapas seguintes.

Uma vez que todas as áreas têm seus novos objetivos e *key-results* definidos, é realizado o alinhamento com todos os colaboradores da organização. Os gestores preenchem os campos correspondentes a esta etapa na planilha “OKR Bridge”, em destaque na Figura 11. Esta planilha centraliza todos os OKRs do Laboratório com seus respectivos planos de ação e é disponibilizada para todos.

Figura 11 – Planilha “OKR Bridge”

| Nome da área ou projeto               |                                     |  | Atualização   |              |          |         |
|---------------------------------------|-------------------------------------|--|---|--------------|----------|---------|
| Objetivo 1 O objetivo é descrito aqui | Atividades                          | Responsável                                  | Status  | Agosto       | Setembro | Outubro |
| KR 1                                  | Aqui é descrito o <i>key-result</i> | Descrição dos planos de ação relativos ao KR | Pessoa responsável pela execução dos planos de ação do KR                   | Não iniciado |          |         |
| KR 2                                  | Aqui é descrito o <i>key-result</i> | Descrição dos planos de ação relativos ao KR | Aqui é indicada a pessoa responsável pela execução dos planos de ação do KR | Iniciado     |          |         |
| KR 3                                  | Aqui é descrito o <i>key-result</i> | Descrição dos planos de ação relativos ao KR | Aqui é indicada a pessoa responsável pela execução dos planos de ação do KR | Finalizado   |          |         |

Fonte: A autora (2021)

#### 4.3.2 Execução dos planos de ação e acompanhamento do progresso

A etapa de execução consiste na realização dos planos de ação atrelados aos *key-results* definidos para alcançar os objetivos. Determinados KRs podem ser atingidos através do esforço conjunto de toda a equipe envolvida no projeto ou área, através de grupos menores ou até depender apenas do esforço individual de um colaborador. Independente da proporção de pessoas envolvidas no plano de ação, é esperado que o atingimento ou não das metas impacte a realidade de toda a equipe.

Uma vez que o método OKR é idealizado para apoiar organizações em contexto ágil, que operam em ambiente de incertezas que podem exigir grandes mudanças em pouco espaço de tempo, sem previsibilidade, é realizado acompanhamento frequente do progresso dos planos de ação e *key-results* em relação ao objetivo almejado e o alinhamento do objetivo com o contexto atual. No Laboratório Bridge, cada projeto ou área tem liberdade para realizar um acompanhamento ou atualização interna na cadência e forma desejada, porém, de forma global ao Laboratório, é realizado um acompanhamento mensal através de registro na planilha “OKR Bridge”.

A planilha possui campos específicos para esta etapa do ciclo, em destaque na Figura 12. Para cada KR é possível atribuir um status entre “não iniciado”, “iniciado”, “finalizado” e um breve resumo sobre o estado atual de cada um nas colunas respectivas a cada mês do ciclo.

Figura 12 – Estrutura da Planilha “OKR Bridge”

| Nome da área ou projeto               |                                     |  | Atualização   |              |          |         |
|---------------------------------------|-------------------------------------|--|---|--------------|----------|---------|
| Objetivo 1 O objetivo é descrito aqui | Atividades                          | Responsável                                  | Status  | Agosto       | Setembro | Outubro |
| KR 1                                  | Aqui é descrito o <i>key-result</i> | Descrição dos planos de ação relativos ao KR | Pessoa responsável pela execução dos planos de ação do KR                   | Não iniciado |          |         |
| KR 2                                  | Aqui é descrito o <i>key-result</i> | Descrição dos planos de ação relativos ao KR | Aqui é indicada a pessoa responsável pela execução dos planos de ação do KR | Iniciado     |          |         |
| KR 3                                  | Aqui é descrito o <i>key-result</i> | Descrição dos planos de ação relativos ao KR | Aqui é indicada a pessoa responsável pela execução dos planos de ação do KR | Finalizado   |          |         |

Fonte: A autora (2021)

### 4.3.3 Revisão do ciclo

Além de analisar os resultados alcançados do ciclo, a etapa de revisão fomenta o aprendizado organizacional ao buscar formas inovadoras de atingir melhores resultados. Assim como nas etapas anteriores, as equipes do Laboratório Bridge têm autonomia para realizarem as revisões internas seguindo os métodos mais adequados à sua realidade.

Para fomentar a troca de experiências entre os projetos e áreas que utilizam o método OKR e comunicar os resultados de cada equipe a todo o Laboratório, é realizado um evento para todos os colaboradores, chamado de “*Review do Ciclo OKR*”, onde os gestores apresentam as conquistas, aprendizados e introduzem as ideias para o próximo ciclo. Com o objetivo de atingir maior adesão, o evento acontece de forma integrada ao “Compartilhar dá +XP”, uma iniciativa que reserva o horário das 13h nas sextas-feiras para colaboradores que desejem compartilhar conhecimento ou convidados externos.

A descrição completa da iniciativa do Review do Ciclo OKR é apresentada na Figura 13 no modelo de *canvas*.

Figura 13 - *Canvas* de descrição do evento “Review do Ciclo OKR”

| O quê?   |   | Quando?  |   |
|--|---|--|---|
| Evento “Review do Ciclo”   |   | Na primeira sexta-feira após o fim do ciclo OKR trimestral |   |
| Justificativa  | Como?   | Custo?   | Stakeholders externos   |
| Apresentar os resultados trimestrais a todo o laboratório e promover a troca de experiência entre áreas e projetos | A apresentação é realizada no horário de uma iniciativa já existente no laboratório, que reserva o horário de 13h nas sextas-feiras para a troca de conhecimento e experiência entre os colaboradores | Não há custos diretos                                      | C-level, supervisores e colaboradores   |
| Critério de sucesso  | Onde?   | Restrições   | Equipe  |
| Adesão de ao menos 50% dos colaboradores   | Através da plataforma <i>Google Meet</i>  | Duração de até 1h  | <p><b>Melhoria contínua:</b><br/>responsável pela organização da apresentação junto com as lideranças</p> <p><b>Gestão de pessoas:</b><br/>responsável pela organização e comunicação do evento aos colaboradores</p> |

Fonte: A autora (2022)

#### 4.3.4 O papel dos gestores

Os gestores do Laboratório Bridge têm participação ativa em todas as etapas do ciclo citadas nos tópicos anteriores e em todas elas, têm a responsabilidade de guiar seus liderados ao longo do processo.

Na etapa de planejamento, devem identificar as lacunas existentes entre o estado atual das suas áreas ou projetos, determinar o estado futuro desejado e as metas necessárias para alcançá-lo. É imprescindível que tal planejamento não seja construído de forma isolada pela liderança, mas sabe-se que os gestores do Laboratório Bridge têm envolvido suas equipes de formas bastante distintas, e em alguns casos, inadequadas, para promover o engajamento. O objetivo deste trabalho, porém, não irá considerar as divergências entre os processos individuais, mas se ater aos aspectos globais porque apesar deste processo variar de acordo com as preferências de cada gestor, todos devem atender ao processo global da mesma forma.

No início do novo ciclo, todos devem preencher a planilha “OKR Bridge”, de acordo com a Figura 11. É responsabilidade do líder realizar o preenchimento de forma que os leitores da planilha que não fazem parte do contexto daquele projeto ou área também compreendam os objetivos, *key-results* e ações propostas. Logo, se faz necessária uma boa

comunicação escrita e domínio sobre a elaboração de bons OKRs. Através do incentivo da Equipe de Melhoria Contínua, diferentes formatos de apresentação do planejamento já foram experimentados envolvendo as lideranças. Por exemplo, no primeiro ciclo após a execução do planejamento estratégico, em maio de 2021, a apresentação dos novos objetivos foi realizada pelos gestores de forma síncrona durante o evento mensal “*Quick F5*”.

Na execução e acompanhamento dos OKRs, os gestores devem manter suas equipes a par do progresso das metas, assim como de possíveis alterações do plano estabelecido inicialmente. O ideal, é identificar estas necessidades de mudança em colaboração com a equipe, porém, este também é um processo em que o líder tem autonomia para executar da forma que achar pertinente.

Como estratégia para incentivar o interesse dos colaboradores com o sistema de gestão, após o PE foi estabelecido o acordo de que cada liderança estabeleceria um ritual de comunicação dos progressos do ciclo para a suas equipes, de acordo com cadência e formato determinados pela própria liderança. Paralelamente, também se estabeleceu um processo padrão a todos de preenchimento mensal do campo de acompanhamento dos KRs e a atualização do status na planilha “OKR Bridge”, apresentados na Figura 8.

A revisão do ciclo é uma etapa que tem grande impacto na melhoria contínua da organização, por ser o momento em que os gestores e equipes refletem sobre os resultados alcançados e aprendizados do ciclo que se encerra. Novamente, o processo de revisão junto às equipes fica a cargo dos gestores, porém, de forma a incentivar que este processo de reflexão ocorra, a Equipe de Melhoria Contínua promove a participação das lideranças no evento “*Review do Ciclo OKR*”. Os líderes devem preparar uma apresentação individual abordando o escopo sugerido pela equipe: descrever os sucessos, fracassos e aprendizados do ciclo. Nesta etapa, é importante que as lideranças detenham habilidades de síntese e oratória para cumprir com o escopo dentro do tempo de 5 minutos de forma atrativa para os espectadores.

#### 4.4 DIAGNÓSTICO DO ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES NO SISTEMA DE GESTÃO POR OKR DO LABORATÓRIO BRIDGE

Para atingir o pleno alinhamento entre as metas organizacionais e os colaboradores, é importante que eles estejam envolvidos em todas as etapas do ciclo. Como mencionado anteriormente, cada liderança segue sua metodologia própria dentro de suas equipes, porém, de forma global ao laboratório, existem etapas em comum entre todas as áreas e serão nessas

etapas comuns que será analisado o engajamento dos colaboradores. A interação com os colaboradores em cada etapa se dá através da seguinte forma:

- **Etapa de Planejamento:** no evento “*Quick F5*”, ao vivo para todo o laboratório, momento em que é anunciada a atualização da planilha “OKR Bridge” com os novos OKRs e planos de ação do ciclo. Nesta etapa, o engajamento dos colaboradores pode ser medido através da quantidade de leitores mensais na planilha, uma vez que é esperado que os colaboradores consultem a planilha após a divulgação. Além disso, o engajamento também pode ser avaliado através de perguntas específicas na pesquisa “Implementação do OKR”;

- **Etapa de Execução e Acompanhamento:** na execução dos próprios planos de ação, que dependem diretamente do engajamento e dedicação dos envolvidos, no acompanhamento das atualizações mensais na planilha “OKR Bridge” e através da pesquisa “Implementação do OKR”

- **Etapa de Revisão do Ciclo:** em adesão dos colaboradores no evento “*Review do Ciclo OKR*” e na pesquisa “Implementação do OKR”.

#### 4.4.1 Engajamento na etapa de planejamento do ciclo OKR

Uma vez que o engajamento é melhor desenvolvido através do envolvimento dos colaboradores desde a etapa de planejamento, diversas ações foram tomadas para promover o contato dos mesmos com o desdobramento da visão do Bridge após o planejamento estratégico de 2021.

Com a definição do OKR referente à visão e ao ano de 2021, os supervisores do Laboratório receberam orientação para elaborar os objetivos e *key-results* das suas áreas ou projetos. Os OKRs foram divulgados através da planilha “OKR Bridge” durante o evento “*Quick F5*”. Como forma de promover o engajamento no sistema de gestão e nos novos OKRs recém definidos, a Equipe de Melhoria Contínua teve como estratégia realizar uma ação com finalidade de capacitar os colaboradores sobre diversos aspectos do sistema de gestão por OKR. A ação é detalhada no *canvas* da Figura 14 a seguir.

Figura 14 - *Canvas* da iniciativa

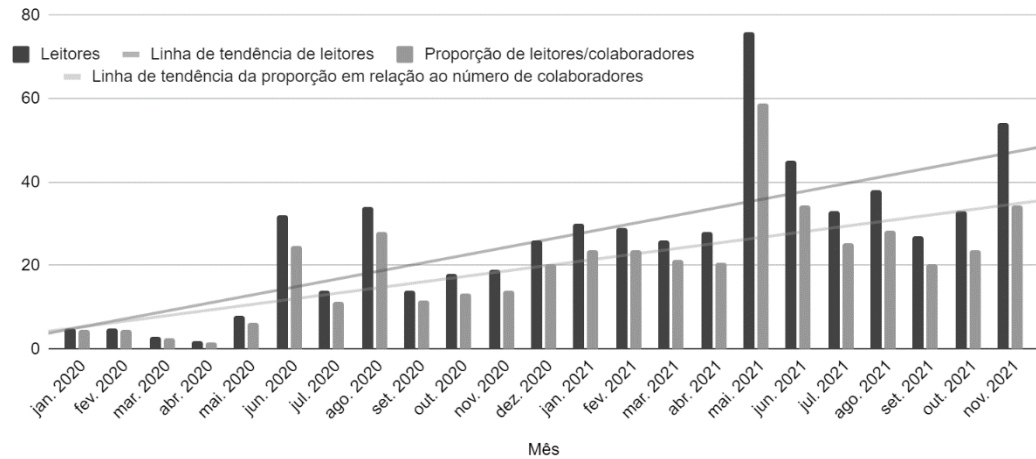
| O quê?  |   | Quando?   |   |
|---|---|---|---|
| Quiz sobre o Sistema de Gestão por OKR com premiação no evento Quick F5                               |   | 26/05/2021  |   |
| Justificativa   | Como?   | Custo?  | Stakeholders externos   |
| Educar os colaboradores sobre o sistema de gestão por OKR, suas ferramentas e objetivos do novo ciclo | Após a apresentação da nova missão e visão do laboratório, foi realizado um <i>quiz</i> através da ferramenta <i>online Kahoot</i> com perguntas referentes ao sistema de gestão por OKR do laboratório | R\$120,00   | C-level, supervisores e demais colaboradores                                  |
| Critério de sucesso   | Onde?   | Restrições  | Equipe  |
| Atingir o engajamento de no mínimo 50% dos colaboradores presentes no evento                          | No evento mensal “Quick F5”, realizado de forma remota através da plataforma <i>Google Meet</i>   | Duração do <i>quiz</i> : 15 minutos<br>Capacidade da ferramenta do <i>quiz</i> : comportar ao menos 100 usuários. | Melhoria Contínua:<br>- Uma analista de melhoria contínua<br>- Dois bolsistas |

Fonte: A autora (2021)

O critério de sucesso da iniciativa foi atingido e, como resultado, observou-se muitos leitores na planilha OKR Bridge no mês de maio de 2021, como indica o gráfico da Figura 15, que compara a quantidade de leitores com a proporção de leitores em relação à quantidade de colaboradores no laboratório em cada mês, assim como suas respectivas linhas de tendências, que indicam uma tendência positiva nos acessos.

Entre outubro de 2020 e abril de 2021, 7 meses antecedentes à divulgação dos novos OKRs, a média na proporção de leitores em relação ao total de colaboradores foi de 19,32. Durante este período, a ferramenta foi acessada principalmente pelas lideranças do projeto e-SUS APS, piloto na implementação do OKR no laboratório, e pela Melhoria Contínua. Os sete meses subsequentes à divulgação dos novos OKRs apresentaram média de 32,64 na proporção de leitores.

Figura 15 - Gráfico de leitores na planilha OKR Bridge e proporção em relação ao número de colaboradores



Fonte: A autora (2021)

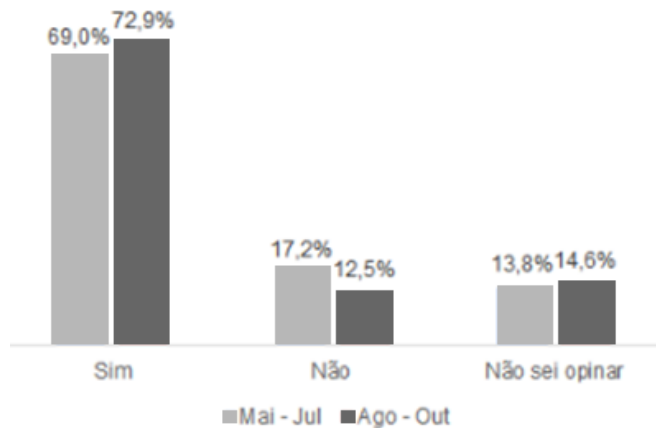
Apesar do engajamento crescente na planilha “OKR Bridge”, que indica um maior interesse dos colaboradores pelo tema após o PE, a média mensal de leitores representa somente 32% dos colaboradores nos meses subsequentes ao desdobramento do planejamento estratégico.

Além da análise por meio dos acessos na planilha, o engajamento na etapa de planejamento também pode ser analisado através da pesquisa de implementação do OKR, aplicada pela primeira vez no lançamento do evento “*Review* do Ciclo OKR”, em agosto de 2021 e novamente no evento de novembro.

A pergunta “**Você se sentiu envolvido na definição dos objetivos e metas do OKR do seu projeto ou área?**” refere-se à etapa de planejamento do ciclo OKR e seus resultados são apresentados no Figura 16 a seguir.



Figura 16 - Gráfico comparativo de resultados da pergunta “Você se sentiu envolvido na definição dos objetivos e metas do OKR do seu projeto ou área?”



Fonte: A autora (2021)

Observa-se uma variação pequena, porém positiva, no percentual de colaboradores que se sentem envolvidos na definição dos OKRs. Como não foram traçadas estratégias específicas para melhorar este resultado entre as aplicações de agosto e novembro, o mesmo pode ser explicado pela maior familiaridade dos colaboradores com o processo, uma vez que foram realizados esforços gerais para conscientizar a organização sobre os OKRs. Outra causa pode ser o aumento na quantidade de respondentes da pesquisa. A pesquisa aplicada em agosto atingiu 21,6% dos colaboradores, enquanto a pesquisa de novembro atingiu 30%.

É importante ressaltar que no caso de grandes equipes, não é possível ter o mesmo nível de envolvimento de todos os membros, mas é esperado que exista alguma forma de envolvimento, de acordo com a determinação do gestor.

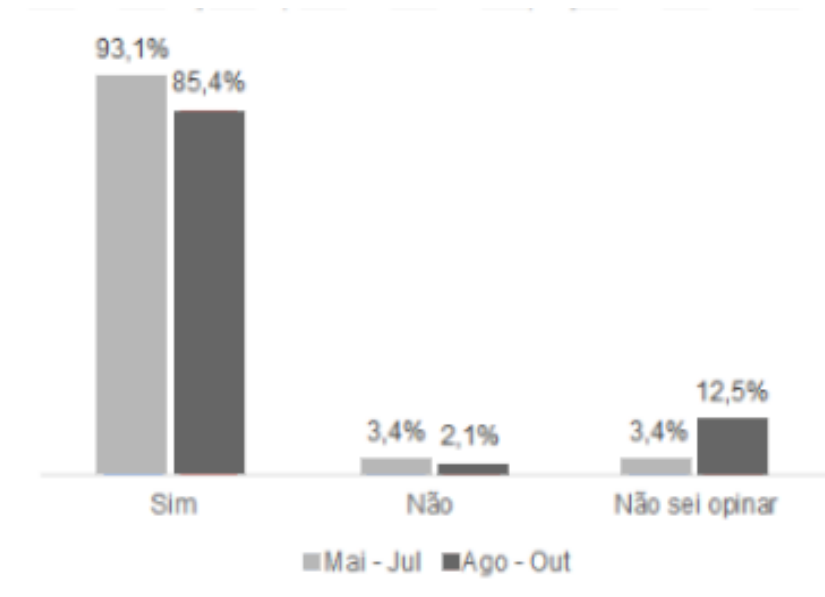
#### 4.4.2 Engajamento na etapa de execução e acompanhamento

O presente estudo de engajamento se refere ao processo do ciclo OKR que é comum a todas as áreas e projetos no Laboratório Bridge, porém, nesta etapa um dos principais engajamentos necessários é o que se refere à execução dos planos de ação atrelados a cada *key-result* dos projetos e áreas, e seu gerenciamento é de responsabilidade do gestor ou responsável direto pelo *key-result*. Desta forma, o engajamento nesta etapa será analisado através de duas perguntas presentes na pesquisa “Implantação do OKR”, detalhada no Apêndice A:

- Pergunta 1: “Você sente que colaborou com os resultados alcançados pelo OKR do seu projeto ou área?”:
- Pergunta 2: “Você se sente motivado a alcançar os objetivos e metas do seu projeto ou área?”.

Os resultados referentes às perguntas são apresentados nas Figuras 17 e 18 a seguir.

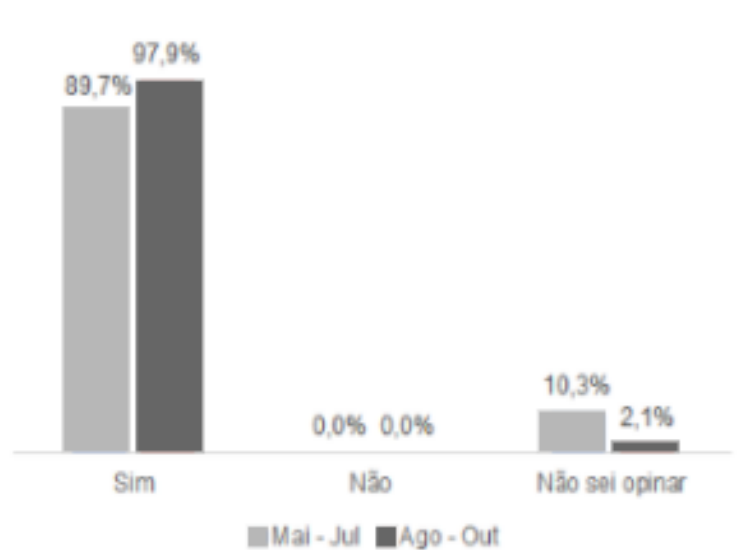
Figura 17 - Gráfico comparativo de resultados da pergunta “Você sente que colaborou com os resultados alcançados pelo OKR do seu projeto ou área?”



Fonte: A autora (2021)

Em relação à pergunta 1, é possível observar um aumento de aproximadamente 9% no número de respondentes que não sabem afirmar se colaboraram ou não com os resultados obtidos. Esta alta indica que os colaboradores não têm clareza se estão contribuindo ou não para o sucesso do Laboratório.

Figura 18 - Gráfico comparativo de resultados da pergunta “Você se sente motivado a alcançar os objetivos e metas do seu projeto ou área?”



Fonte: A autora (2021)

Em relação à pergunta 2, a estratégia adotada para motivar o alcance dos OKRs foi voltada à comemoração do progresso dos objetivos. O evento “*Quick F5*” passou a ser um canal de comunicação do atingimento ou progresso nos OKRs do Laboratório, o que também colaborou em manter o tema na rotina dos colaboradores. Um exemplo desta ação é representado na Figura 19 a seguir, um dos *slides* apresentados no evento do mês de julho. Neste caso, divulgou-se o resultado do Prêmio Labutantes, no qual o Laboratório Bridge foi vencedor na categoria “Laboratório de Inovação da Região Sul”, que estava diretamente conectado a um dos *key-results* da visão para três anos.

Figura 19 - *Slide* de comunicação e comemoração do progresso em um dos *key-results* do OKR da visão Laboratório



Fonte: Laboratório Bridge (2021)

#### 4.4.3 Engajamento na etapa de revisão

Para diagnosticar o engajamento na etapa de revisão, utilizou-se como referência o evento “*Review* do Ciclo OKR”. Uma vez que o evento é aberto a todo o Laboratório e tem presença facultativa, pode-se entender que a quantidade de colaboradores presentes está relacionada com o interesse no conteúdo apresentado.

Nesta etapa, existem duas formas de levantar evidências sobre o engajamento dos colaboradores com o sistema de gestão:

- Pela proporção de colaboradores que comparecem ao evento em relação ao total de colaboradores no Laboratório;
- Pelo total de respostas na pesquisa “Implantação do OKR”, lançada durante o evento, em relação ao total de colaboradores no Laboratório.

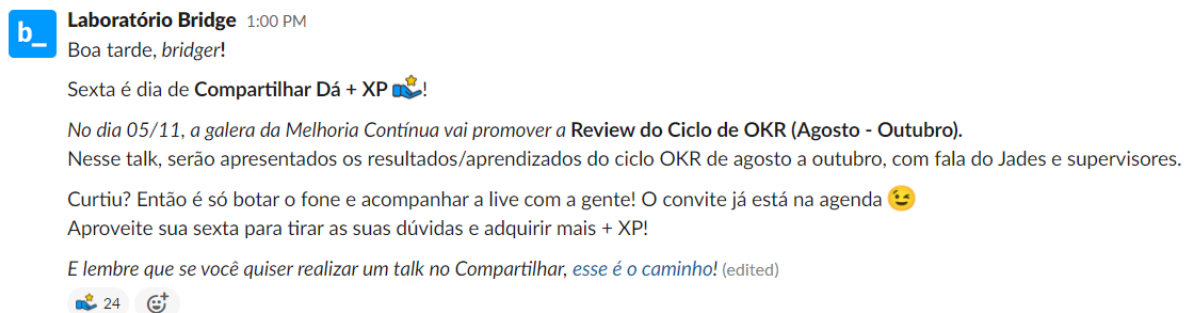
A primeira edição do evento ocorreu em 06 de agosto de 2021, referente ao ciclo iniciado em maio com fim em julho. Com propósito de sensibilizar os envolvidos e alinhar as expectativas, com 3 semanas de antecedência, a equipe de Melhoria Contínua realizou uma apresentação para os gestores com as principais orientações e recomendações. O conteúdo da apresentação abrangeu:

- a) Apresentação da iniciativa do evento “*Review* do ciclo OKR” no formato de 5W1H;
- b) Alinhamento da data e horário do evento;

- c) Detalhamento das expectativas em relação ao conteúdo das apresentações;
- d) Alinhamento sobre ordem de apresentações no dia do evento;
- e) Alinhamento sobre as responsabilidades de cada envolvido;
- f) Sugestão de materiais de apoio para a construção da apresentação de revisão.

Como resultado, a primeira edição do evento obteve a presença de 37% dos colaboradores do laboratório. Para a segunda edição, planejada para o mês de novembro, planejou-se aumentar o engajamento para 50% dos colaboradores. Como ação para atingir esta meta, a equipe adotou a estratégia de melhorar a comunicação com os colaboradores em relação ao evento. Foi realizado o envio de mais convites ao evento no principal canal de comunicação com os colaboradores, como o apresentado na Figura 20 a seguir.

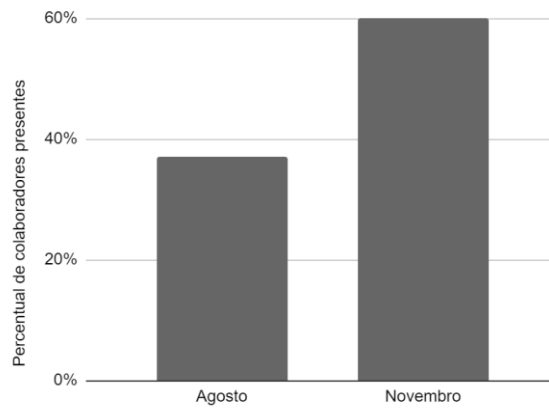
Figura 20 - Convite aos colaboradores para o evento de Review do Ciclo OKR



Fonte: Laboratório Bridge (2021)

Esta edição do evento superou as expectativas da equipe e alcançou adesão de 60% dos colaboradores. O comparativo entre os eventos realizados em agosto e novembro é apresentado na Figura 21 abaixo.

Figura 21 - Gráfico comparativo na adesão dos colaboradores no evento “Review do Ciclo”



Fonte: A autora (2021)

Além das melhorias realizadas entre os dois eventos, outro fator que provavelmente impactou a adesão de forma positiva foi a entrada de novos colaboradores no Laboratório. Desde a realização do primeiro evento, em agosto, 30 novas pessoas realizaram o processo de entrada, representando um aumento de 22% na quantidade de colaboradores. Uma vez que colaboradores novos possuem maior abertura para ideias novas e estão empolgados para participar das atividades da organização, é possível atribuir o aumento no engajamento também por este motivo.

#### 4.4.4 Atuação dos gestores no ciclo OKR

Sabe-se que a atuação das lideranças é determinante para o sucesso do sistema de gestão. A implementação do sistema por OKR no Laboratório Bridge apresentou grande evolução após a sensibilização e adesão dos gestores em 2021. Apesar deste grande passo para a organização, o processo deve continuar evoluindo para alcançar resultados ainda melhores, já que o planejamento de objetivos e metas por si só não garante o seu sucesso.

Desta forma, para o desdobramento dos objetivos estratégicos definidos no PE de 2021, foram formalizados alguns processos em relação à atuação das lideranças, mencionados no tópico 4.3.4. Apesar de concordarem com a importância destas formalizações e estarem cientes das diretrizes, os gestores enfrentaram dificuldades em cumprir o cronograma do ciclo, por questões de adaptação aos processos e conciliação com suas tarefas. Para apoiá-los

na adaptação aos novos processos, a Equipe de Melhoria Contínua desenvolveu um trabalho de assistência essencial para o progresso.

Com fim de facilitar a comunicação entre lideranças e a equipe ao longo dos ciclos, manteve-se o canal de comunicação do *Slack* criado para discussão do planejamento estratégico de 2021, onde estão reunidas as lideranças que participaram do evento. Através deste canal, a equipe realizou lembretes e orientações referentes aos principais rituais do ciclo OKR. As Figuras 22 e 23 exemplificam este contato em dois momentos do ciclo: planejamento e acompanhamento, respectivamente.

Além de prover os benefícios da comunicação assíncrona, a assistência via canal no *Slack* também permite acompanhar a reação e visualização dos gestores através dos chamados “*reacts*” que podem ser atribuídos à mensagem e a discussão de dúvidas de forma organizada em “*thread*”, que ficam disponíveis para a consulta de todos e estão em destaque na Figura 22.

Figura 22 - Apoio da Equipe de Melhoria Contínua aos gestores na atualização dos novos OKRs

17 de maio de 2021

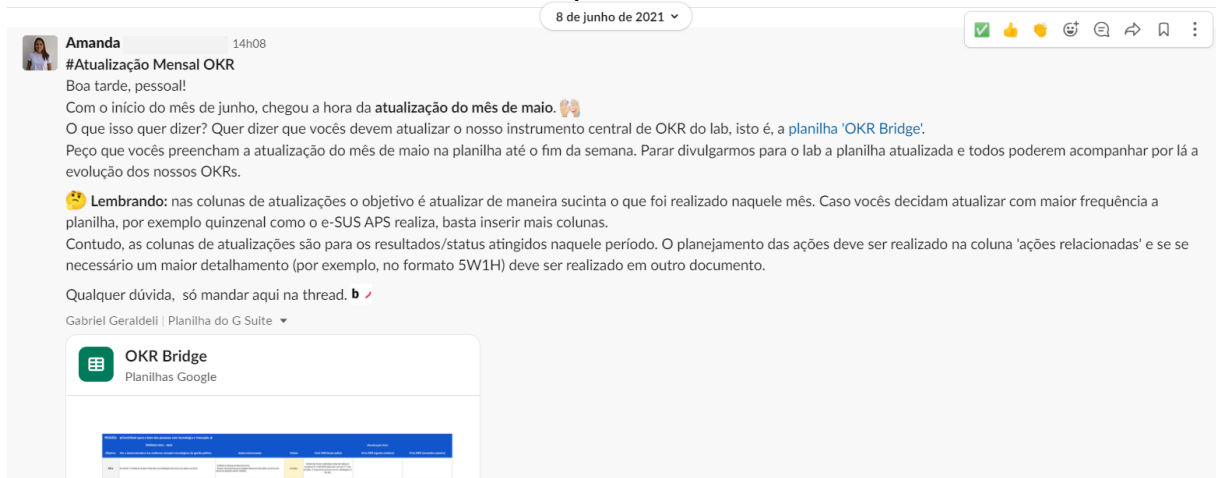
**João Vitor** 17h07  
 E aí, pessoal! Como estão?  
 Estamos nos encaminhando pra finalização da definição dos OKRs. E pra finalizar com chave de ouro 🏆 essa etapa de elaboração dos OKRs Estratégicos e Táticos, precisamos da ajuda de vocês para a divulgação:

- 👉 Supervisores: como vamos divulgar a planilha de OKR para o laboratório nessa **quarta-feira (19/05)**, é necessário que vocês passem os OKRs táticos para a planilha **OKR Bridge** até **amanhã (18/05)**. É bem simples, basta criar uma nova aba, escrever o nome área/projeto e o respectivo ciclo, que no caso, MAIO-JULHO.
- 👉 Quick F5: semana que vem vai acontecer o próximo Quick F5 e vamos fazer alguns comentários sobre o OKR para o laboratório. Vamos realizar um momento de integração com o pessoal por meio de um **Kahoot!**. E para isso é necessário divulgar a planilha com os OKR ainda nessa semana, porque esse momento vai estar relacionado com ela. Então mais uma vez frisando a importância de termos os OKR táticos registrados na planilha **OKR Bridge**.
  - Semana que vem estaremos comunicando vocês mais algumas informações sobre o Quick F5.
- 👉 Novamente passamos aqui pra avisar que estamos disposto a ajudar nessa reta final. Se precisarem de alguma ajuda em relação a validação dos OKR, sobre as ações ou qualquer outra dúvida, só chamar alguém da MC: @amanda.fogaca @raphaelfurtado.f @joao.vitor

👍 5 🗨️ 2 respostas Última resposta há 8 meses

Fonte: Laboratório Bridge (2021)

Figura 23 - Apoio da Equipe de Melhoria Contínua aos gestores na atualização mensal de acompanhamento dos OKR



Fonte: Laboratório Bridge (2021)

Estes processos padronizados para todos os gestores garantem que exista um contato entre seus OKRs e os colaboradores do Laboratório em geral, porém estes momentos representam um contato em menor profundidade, que não é capaz de estimular o engajamento na velocidade necessária naqueles que ainda não o tem.

A provável falta de uma comunicação adequada para promover o engajamento dos colaboradores foi observada por um colaborador na aplicação da pesquisa “Implementação do OKR” na edição de novembro, no campo destinado a comentários gerais: **“(…) Acho que fica meio superficial por ser do Bridge todo. Seria importante poder detalhar mais as ações e resultados do nosso projeto.”**. Este comentário demonstra a lacuna que provavelmente existe na interação direta entre o gestor e suas equipes além do processo padrão, ponto que pode ser explorado para melhorar o engajamento.

#### 4.5 INDICADORES DE ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES NO SISTEMA DE GESTÃO POR OKR

Com base no processo e ferramentas de gestão utilizados no Laboratório Bridge, foram definidos indicadores para acompanhamento do engajamento dos colaboradores no sistema de gestão por OKR, assim como sugestões para seus respectivos acompanhamentos.



#### 4.5.1 Engajamento na Planilha “OKR Bridge”

Com objetivo de acompanhar o interesse dos colaboradores em acompanhar os OKRs e seus respectivos progressos, este indicador é calculado através da proporção entre leitores e quantidade de colaboradores no mês, de acordo com a Figura 24.

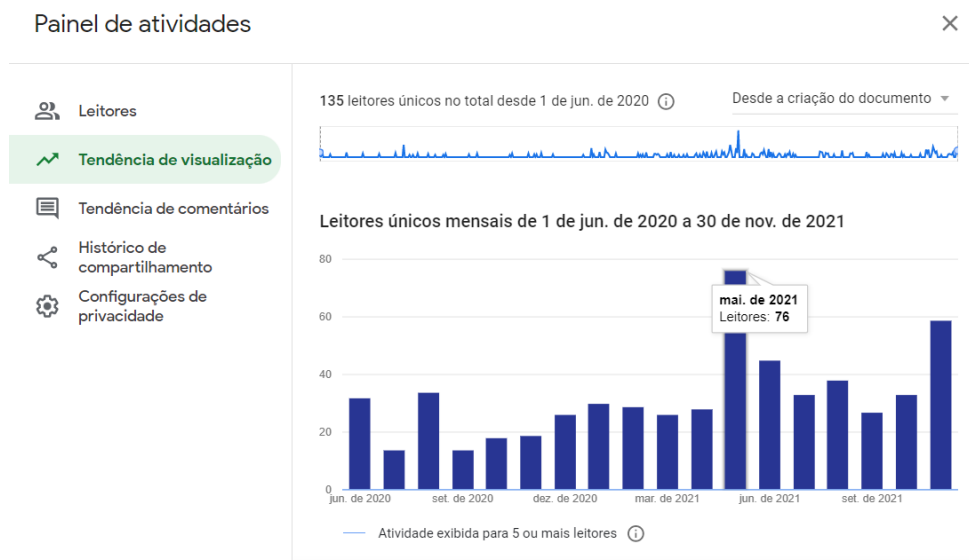
Figura 24 - Cálculo do indicador de engajamento na Planilha “OKR Bridge”

$$\text{Engajamento na Planilha "OKR Bridge"} = \frac{\frac{\text{Quantidade de leitores no mês 1}}{\text{Quantidade de colaboradores no mês 1}} + \frac{\text{Quantidade de leitores no mês 2}}{\text{Quantidade de colaboradores no mês 2}} + \frac{\text{Quantidade de leitores no mês 3}}{\text{Quantidade de colaboradores no mês 3}}}{3} \times 100$$

Fonte: A autora (2022)

Os dados são extraídos diretamente da planilha “OKR Bridge”, ferramenta que faz parte do conjunto de produtos do *Google* que oferece soluções corporativas como documentos, planilhas e e-mails. A própria ferramenta de *Planilhas Google* fornece o gráfico de tendência de visualização do arquivo, apresentado na Figura 25 a seguir.

Figura 25 - Tendência de visualização na planilha OKR Bridge



Fonte: A autora (2021)

Como os dados oferecidos de forma automática pela ferramenta são absolutos, é necessário transferi-los de forma manual para outra planilha para realizar o tratamento dos dados de entrada do indicador e calcular a proporção de acesso em relação à quantidade de colaboradores.

Recomenda-se que o indicador seja calculado através das médias dos meses referentes aos ciclos trimestrais, englobando dados referentes ao mês de lançamento dos novos OKRs, ao mês em que é realizada exclusivamente a execução dos planos de ação e seus acompanhamentos e ao mês em que é feita a revisão do ciclo. Assim, será possível acompanhar a evolução do engajamento referente a cada ciclo.

#### 4.5.2 Adesão à pesquisa de “Implementação do OKR”

No Laboratório Bridge, entende-se o papel fundamental do *feedback* para a promoção da melhoria contínua nos processos internos e por esse motivo, faz parte da rotina das equipes de gestão realizar pesquisas internas. Por experiência, é possível mensurar o nível de interesse dos colaboradores por determinados assuntos através da adesão a pesquisas internas. Desta forma, é possível identificar o engajamento em relação ao sistema de gestão por OKR através da quantidade de respostas proporcionais à quantidade de colaboradores no laboratório que respondem a pesquisa “Implantação do OKR”.

A pesquisa tem prazo de uma semana para encerrar a coleta de respostas. Quando o prazo se esgota, consulta-se o total de respondentes fornecido automaticamente pela ferramenta *Google Forms*, de acordo com a Figura 26, e calcula-se sua proporção em relação à quantidade de colaboradores no laboratório naquele momento.

Figura 26 - Disponibilização da quantidade de respostas na pesquisa



Fonte: Laboratório Bridge (2021)

O cálculo do indicador é detalhado na Figura 27 a seguir.

Figura 27 - Cálculo do indicador de engajamento baseado na adesão à pesquisa

$$\text{Adesão à pesquisa "Implantação do OKR"} = \frac{\text{Quantidade respondentes na pesquisa "Implantação do OKR"}}{\text{Quantidade de colaboradores}} \times 100$$

Fonte: A autora (2022)

#### 4.5.3 Adesão ao evento “Review do Ciclo”

Colaboradores engajados têm interesse em conhecer os sucessos, desafios e aprendizados do ciclo que se encerra. Dessa forma, este indicador é calculado pela proporção de colaboradores presentes no evento em relação a quantidade de colaboradores na organização, como detalhado na Figura 28. Uma vez que o evento é realizado através da plataforma *Google Meet*, a quantidade de convidados presentes é contabilizada de forma automática.

Figura 28 - Cálculo do indicador de engajamento baseado na adesão à pesquisa

$$\text{Adesão ao evento "Review do OKR"} = \frac{\text{Quantidade de colaboradores presentes no evento}}{\text{Quantidade de colaboradores}} \times 100$$

Fonte: A autora (2022)

#### 4.6 PROPOSTA DE NOVAS PRÁTICAS PARA AUMENTO DO ENGAJAMENTO

Para aumentar o engajamento dos colaboradores no sistema de gestão por OKR do Laboratório Bridge, são propostas melhorias nas práticas já adotadas pela organização, assim como a implementação de novas iniciativas. Estas propostas podem tanto fazer parte diretamente de uma ou mais etapas do ciclo do OKR, como podem estar presentes em outro

momento da jornada dos colaboradores dentro do laboratório. As práticas propostas são apresentadas nos tópicos a seguir.

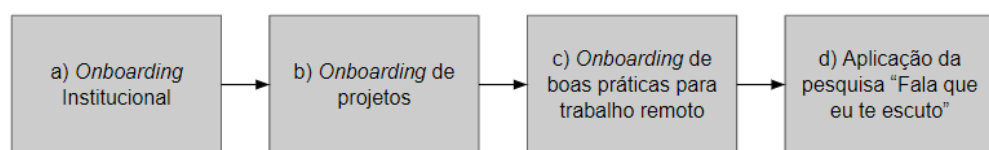
#### 4.6.1 SENSIBILIZAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

A socialização organizacional de novos membros, popularmente conhecida no mercado pelo termo “*onboarding*”, tem o importante objetivo de integrar os novos colaboradores, apresentando a organização e as atribuições do seu novo papel. Desta forma, este processo possui um grande valor estratégico no fortalecimento da cultura e boas práticas organizacionais.

No Laboratório Bridge, o processo de *onboarding* é considerado um dos mais relevantes dentro da área de Gestão de Pessoas. T tamanha relevância se deve principalmente pelo grande volume de novos colaboradores que a organização recebe. Somente no ano de 2021, o laboratório recebeu 59 novos membros, que passaram por 6 diferentes processos de *onboarding*.

O processo acontece na primeira semana dos colaboradores no laboratório, usualmente ocupando os dois primeiros dias de trabalho, e é dividido em diferentes momentos com objetivos distintos. Estes momentos estão ilustrados na Figura 29 a seguir.

Figura 29 – Etapas do *onboarding*



Fonte: A autora (2022)

A primeira etapa consiste no *Onboarding* Institucional, que tem como objetivo apresentar a identidade organizacional (missão, visão e valores) e cultura do laboratório, esclarecer questões de gestão e administrativas e orientar o uso das principais ferramentas de trabalho, como e-mail institucional e *chat*. De modo geral, esta apresentação trata de temas organizacionais comuns a todos os novos colaboradores, independente das suas áreas de atuação dentro do laboratório.

O segundo momento tem como objetivo apresentar os projetos do laboratório, seus propósitos e impactos, assim como o processo de trabalho e tecnologias utilizadas em cada um.

A terceira e última apresentação geral aos novos colaboradores foi criada como uma resposta ao trabalho remoto compulsório consequente da pandemia da COVID-19. Tem como finalidade apresentar de forma detalhada as principais ferramentas de trabalho utilizadas no laboratório e fornecer dicas de boas práticas para este modelo de trabalho.

Como encerramento do *onboarding* comum a todos os novos colaboradores, é aplicada uma pesquisa avaliativa do processo, denominada “Fala que eu te escuto!”, com perguntas a respeito da qualidade do processo de contratação, das apresentações e receptividade da Equipe de Gestão de Pessoas, responsável pelo processo.

Dentre as três apresentações gerais, observa-se que o *Onboarding* Institucional seria um momento adequado para inserir maiores detalhes sobre o funcionamento do sistema de gestão da organização, assim como os atuais objetivos e *key-results*, uma vez que no modelo de apresentação atual, o sistema de gestão por OKRs é apenas mencionado e o caminho de acesso à Planilha “OKR Bridge” é indicado. A proposta desta nova prática é detalhada no modelo de *canvas* na Figura 30 a seguir.

Figura 30 – *Canvas* da proposta de prática de apresentação do sistema de gestão do Laboratório Bridge no momento de *onboarding*

| O quê?   |  | Quando?   |  |
|--|--|---|--|
| Apresentação do sistema de gestão por OKR aos novos colaboradores  |  | No primeiro dia de trabalho no Laboratório Bridge |  |
| Justificativa  | Como?  | Custo?  | Stakeholders externos  |
| Introduzir os novos colaboradores às políticas do sistema de gestão da organização nos seus primeiros contatos com o laboratório, de modo a inserir este tema na sua vivência de colaborador desde o início da sua jornada como colaborador. | Apresentação do conteúdo explicativo sobre as políticas do sistema de gestão por OKR através de slides | Sem custos  | Novos colaboradores  |
| Critérios de sucesso   | Onde?  | Restrições  | Equipe   |
| Atingir média acima de 9 nas afirmativas referentes aos OKRs na pesquisa "Faça que eu te escuto!"  | No Onboarding Institucional, apresentado através da plataforma Google Meet                             | Tempo de apresentação de até 10 minutos           | Supervisora do Núcleo de Gestão, Analista de Gestão de Pessoas e Analista de Melhoria Contínua |

Fonte: A autora (2022)

Para avaliar a compreensão dos novos colaboradores quanto ao sistema de gestão apresentado e reforçar sua importância, propõem-se também a inserção de uma nova seção de afirmativas na pesquisa “Fala que eu te escuto”.

A nova seção deve ser introduzida por uma mensagem de reforço da importância dos OKRs para o laboratório e sugere-se três afirmativas com escala *likert* de resposta: discordo totalmente, discordo, não concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente. As afirmativas recomendadas são:

Após a apresentação dos OKRs no *onboarding*, o processo do sistema de gestão por OKR utilizado no Laboratório Bridge está claro para mim;

Após a apresentação dos OKRs no *onboarding*, os objetivos e metas do Laboratório Bridge estão claros para mim;

Após a apresentação dos OKRs no *onboarding*, está claro como posso contribuir para o atingimento dos OKRs do Laboratório Bridge.

Para análise das respostas, recomenda-se a conversão da escala *likert* para uma escala numérica variando de -2 a 2 e consequente normalização dos resultados para escala de 0 a 100, comumente utilizada no Núcleo de Gestão para cálculo de indicadores.

#### **4.6.2 CAPACITAR OS NOVOS COLABORADORES**

Para alcançar maior entendimento no tema por parte dos novos colaboradores, também é importante que os mesmos compreendam os principais conceitos de um sistema de gestão, o propósito do mesmo e as expectativas em relação às suas atuações como colaboradores. Desta forma, além da inserção de um momento de apresentação dos OKRs do laboratório no momento de *onboarding*, é interessante também fornecer uma base teórica sobre o tema.

Para fornecer os conhecimentos necessários, recomenda-se a elaboração de um treinamento expositivo para apresentação de forma assíncrona. A flexibilidade em relação à disponibilização do conteúdo é necessária uma vez que a inclusão de um novo treinamento síncrono durante o *onboarding* iria contra a estratégia adotada atualmente, de realizar uma entrada mais ágil dos novos colaboradores na organização, fornecendo apenas as principais informações da organização antes de realizar as entradas nas equipes de trabalho. A proposta é detalhada no formato de *canvas* na Figura 31 a seguir.

Figura 31 - *Canvas* da proposta de prática de treinamento sobre sistema de gestão por OKR aos novos colaboradores

| O quê?   |   | Quando?   |  |
|--|---|---|--|
| Treinamento sobre Sistema de Gestão por OKR  |   | Disponibilizado durante o onboarding para visualização assíncrona |  |
| Justificativa  | Como?   | Custo?  | Stakeholders externos  |
| Introduzir os novos colaboradores às políticas do sistema de gestão da organização nos seus primeiros contatos com o laboratório, de modo a inserir este tema na sua vivência de colaborador desde o início da sua jornada como colaborador. | Treinamento sobre Sistema de Gestão por OKR com utilização de apresentação de <i>slides</i> | Sem custos  | Novos colaboradores  |
| Crítérios de sucesso   | Onde?   | Restrições  | Equipe   |
| 100% dos novos colaboradores acessando o vídeo do treinamento no <i>Youtube</i>  | Treinamento disponibilizado no canal do laboratório no <i>Youtube</i>                       | Duração do treinamento entre 1h e 1h30                            | Equipe de Melhoria Contínua, Equipe de Gestão de Pessoas e Equipe de <i>Social Media</i> |

Fonte: A autora (2021)

#### 4.6.3 CAPACITAR OS ATUAIS COLABORADORES

No início da implementação do sistema de gestão por OKR no Laboratório Bridge, em 2018, foram realizados *workshops* e treinamentos sobre o tema aos colaboradores. Desde então, o tema foi tratado de forma expositiva apenas como parte integrante do módulo de treinamentos “Fundamentos da Gestão”, apresentado para grupos mais específicos de colaboradores, como os gestores. Desta forma, é sabido que existem colaboradores que não receberam este conteúdo. Como forma de suprimir esta lacuna, propõem-se a utilização da iniciativa “Compartilhar dá +XP” para apresentar o mesmo conteúdo utilizado no treinamento para novos colaboradores.

Acredita-se que ao optar por realizar o treinamento de forma síncrona por meio de uma iniciativa já existente no laboratório, em vez de somente disponibilizar o acesso ao treinamento gravado, haverá maior adesão dos colaboradores, uma vez que é comum que a iniciativa atinja ao menos 50% dos colaboradores. A proposta é detalhada no *canvas* da Figura 32 abaixo.

Figura 32 – *Canvas* da proposta de treinamento através da iniciativa Compartilhar dá +XP aos colaboradores atuais

| O quê?   |   | Quando?   |   |
|--|---|---|---|
| Treinamento sobre Sistema de Gestão por OKR para atuais colaboradores                          |   | Sexta-feira, 13h, na iniciativa Compartilhar dá +XP |   |
| Justificativa  | Como?   | Custo?  | Stakeholders externos                                     |
| Suprimir a lacuna de colaboradores que não recebeu capacitação sobre Sistema de Gestão por OKR | Treinamento sobre Sistema de Gestão por OKR com utilização de apresentação de <i>slides</i> | Sem custos  | Atuais colaboradores                                      |
| Critérios de sucesso   | Onde?   | Restrições  | Equipe  |
| Adesão de ao menos 50% dos colaboradores   | Através da plataforma Google Meet   | Duração da iniciativa (1h)                          | Equipe de Melhoria Contínua e Equipe de Gestão de Pessoas |

Fonte: A autora (2021)

#### 4.6.4 IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MELHORIA NOS PROCESSOS INDIVIDUAIS DOS GESTORES

Enfatizou-se sobre a liberdade dos gestores em coordenar o processo do sistema de gestão por OKR em suas equipes de forma autônoma e sobre o foco deste trabalho nos aspectos globais aos colaboradores. Porém, o Núcleo de Gestão do Laboratório Bridge também pode colaborar com este cenário através do aumento de engajamento e capacitação das próprias lideranças.

Observa-se que ações propostas com foco nas lideranças tendem a apresentar um efeito de longo prazo nos indicadores de engajamento, ao mesmo tempo que promovem resultados mais profundos na estrutura da organização para sustentar a saúde do sistema de gestão.

Levando em consideração as particularidades de cada equipe, sugere-se a revisão do processo do ciclo OKR e posterior proposição de melhorias de forma individual a cada gestor. Desta forma, será possível identificar as principais lacunas que podem impactar o



engajamento no sistema de gestão de forma negativa. A proposta é detalhada na Figura 33 abaixo.

Figura 33 – *Canvas* da proposta de revisão e melhoria nos processos do ciclo OKR

| O quê?  |   | Quando?  |                             |
|---|---|--|-----------------------------|
| Revisão e melhorias no processo do ciclo OKR dos projetos e áreas   |   | A definir com cada gestor  |                             |
| Justificativa   | Como?   | Custo?   | Stakeholders externos       |
| Identificar possíveis lacunas no processo atual que possam afetar o engajamento dos colaboradores e propor mudanças | Dois encontros individuais com utilização de recursos visuais, como google apresentações ou ferramentas de quadros virtuais | Sem custos   | Gestores                    |
| Crterios de sucesso   | Onde?   | Restrições   | Equipe                      |
| Realização da iniciativa com 100% dos gestores até o fim do ciclo seguinte  | Através da plataforma Google Meet   | Conhecimentos do gestor a respeito de boas práticas de gestão por OKRs | Equipe de Melhoria Contínua |

Fonte: A autora (2021)

Uma vez que a prática proposta tem como restrição a capacitação dos gestores no tema, recomenda-se também a disponibilização de materiais sobre o assunto para estudo prévio às reuniões de revisão e melhoria. Os materiais sugeridos são listados a seguir e foram escolhidos por abordarem o assunto de forma simples e de fácil compreensão, além de serem disponibilizados de forma gratuita pelos autores:

- Guia do Iniciante para OKR (Felipe Castro);
- OKRs: da missão às métricas (Francisco S. H. Mello).

#### 4.6.5 RITUAL DE APRESENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO DO NOVO CICLO OKR

Diferente da etapa de Revisão do Ciclo, que possui um processo robusto de apresentação aos colaboradores com o evento “*Review* do Ciclo OKR”, a etapa de apresentação dos objetivos e *key-results* de cada área ou projeto não gera tanto impacto na organização, já que os novos OKRs são preenchidos na planilha “OKR Bridge” e sua atualização é somente comunicada em evento síncrono. Uma vez que é necessária a

compreensão dos colaboradores a respeito da direção a ser seguida a fim de melhorar o engajamento em relação ao sistema de gestão, a etapa de planejamento deve ter estratégias mais fortes para alcançar os colaboradores e atrair seu interesse.

Ao mesmo tempo em que é necessário atrair a atenção dos colaboradores, o Laboratório não tem a intenção de aumentar a carga horária de eventos síncronos, em alinhamento com boas práticas de trabalho remoto. Uma abordagem que tem sido adotada para não exceder a carga horária de reuniões e eventos síncronos dos colaboradores é a de envio de vídeos. Em diversas situações da rotina, os colaboradores e a própria organização têm realizado apresentações e comunicados neste formato e obtido resultados satisfatórios.

Sugere-se, então, a formalização de um evento assíncrono de apresentação dos novos OKRs por parte dos gestores. Além de flexibilizar para que os colaboradores assistam ao conteúdo em momento mais oportuno em suas rotinas, o formato de vídeo também permite maior liberdade na duração da apresentação, por mais que ainda exista um limite. A proposta é detalhada no *canvas* descrito na Figura 34 a seguir.

Figura 34 - *Canvas* da proposta de ritual de comunicação do planejamento do novo ciclo OKR

| O quê?   |   | Quando?  |   |
|--|---|--|---|
| Ritual assíncrono de apresentação do novo ciclo OKR                            |   | Trimestralmente, na segunda semana do novo ciclo                 |   |
| Justificativa  | Como?   | Custo?   | Stakeholders externos                               |
| Tornar a apresentação do planejamento do novo ciclo mais atrativa e engajadora | Cada gestor grava a sua apresentação individualmente e as equipes do Núcleo de Gestão realizam a edição e divulgação dos vídeos hospedados no canal do Laboratório Bridge no <i>YouTube</i> | Sem custos   | Gestores, colaboradores                             |
| Crítérios de sucesso   | Onde?   | Restrições   | Equipe  |
| Proporção de visualizações em relação à quantidade de colaboradores            | Disponibilização no canal "Comunicados" no <i>Slack</i>   | Disponibilidade dos gestores, duração total do vídeo de até 1h30 | Melhoria Contínua, Social Media e Gestão de Pessoas |

Fonte: A autora (2022)

#### 4.7 APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS PARA A EQUIPE DO LABORATÓRIO BRIDGE

As práticas propostas foram apresentadas para o CEO e para a Equipe de Melhoria Contínua, que as avaliaram como possuindo grande potencial de impacto no sistema de gestão. O grupo destacou que a complexidade de implementação dos planos de ação, de modo geral, está alinhada com a capacidade de trabalho da equipe, que conta com outros grandes processos paralelos.

O quadro 1 a seguir resume as práticas propostas para melhor acompanhamento do leitor.

Quadro 1 - Resumo das práticas propostas no capítulo 4.6

| Proposta/Tópico do <i>canvas</i> | O que   | Justificativa  | Como  | Crítérios de sucesso  |
|----------------------------------|---|--|---|---|
| <b>Proposta 1</b>                | Apresentação do sistema de gestão por OKR aos novos colaboradores     | Introduzir os novos colaboradores às políticas do sistema de gestão da organização nos seus primeiros contatos com o laboratório, de modo a inserir este tema na sua vivência de colaborador desde o início da sua jornada como colaborador. | Apresentação do conteúdo explicativo sobre as políticas do sistema de gestão por OKR através de slides  | Atingir média acima de 9 nas afirmativas referentes aos OKRs na pesquisa "Faça que eu te escuto!" |
| <b>Proposta 2</b>                | Treinamento sobre conceitos de sistema de gestão por OKR              | Introduzir os novos colaboradores a conceitos do sistema de gestão por OKR, de modo a facilitar o seu entendimento e colaboração no sistema de gestão do Laboratório.  | Treinamento sobre Sistema de Gestão por OKR com utilização de apresentação de <i>slides</i>   | 100% dos novos colaboradores acessando o vídeo do treinamento no <i>Youtube</i>                   |
| <b>Proposta 3</b>                | Treinamento sobre sistema de gestão por OKR para atuais colaboradores | Suprimir a lacuna de colaboradores que não recebeu capacitação sobre Sistema de Gestão por OKR   | Treinamento sobre Sistema de Gestão por OKR com utilização de apresentação de <i>slides</i>   | Adesão de ao menos 50% dos colaboradores  |
| <b>Proposta 4</b>                | Revisão e melhorias no processo do ciclo OKR dos projetos e áreas     | Identificar possíveis lacunas no processo atual que possam afetar o engajamento dos colaboradores e propor mudanças  | Dois encontros individuais com utilização de recursos visuais, como google apresentações ou ferramentas de quadros virtuais   | Realização da iniciativa com 100% dos gestores até o fim do ciclo seguinte                        |
| <b>Proposta 5</b>                | Ritual assíncrono de apresentação do novo ciclo OKR                   | Tornar a apresentação do planeamento do novo ciclo mais atrativa e engajadora  | Cada gestor grava a sua apresentação individualmente e as equipes do Núcleo de Gestão realizam a edição e divulgação dos vídeos hospedados no canal do Laboratório Bridge no <i>YouTube</i> | Proporção de visualizações em relação à quantidade de colaboradores                               |

Fonte: A autora (2022)

A proposta de identificação de oportunidades de melhoria nos processos do ciclo OKR de cada gestor, apresentada na Figura 28, foi bastante debatida, provavelmente por possuir o maior grau de dificuldade para execução dentre elas. Além do fato de que reuniões resultam em maior dedicação de tempo da equipe de acordo com a agenda dos envolvidos, a prática descreve como restrições o engajamento e domínio sobre o tema das próprias lideranças, que, se presente, exigirá um grande esforço do time.

Em relação à proposta 5, o grupo expressou preocupação em acontecer uma sobrecarga dos colaboradores em relação à carga de atividades relacionadas ao OKR que seria entregue em um pequeno período, uma vez que, de acordo com o cronograma atual do ciclo, haveria um espaçamento de apenas 3 dias úteis entre o evento “*Review* do Ciclo OKR” e o novo ritual de planejamento.

Apesar dos pontos de atenção levantados pelo grupo nas propostas 4 e 5, estas serão debatidas na Equipe de Melhoria Contínua para adaptações e planejamento das ações.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo propor práticas para aumentar o engajamento dos colaboradores no sistema de gestão por OKR do Laboratório Bridge. Em decorrência da limitação de tempo para a execução do trabalho, as propostas de práticas para aumento do engajamento dos colaboradores não foram implementadas, somente apresentadas para a equipe do Laboratório, que irá estudá-las para definir a melhor forma de execução. Portanto, o objetivo geral foi atingido, tendo como apoio o desenvolvimento dos objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico identificou o estado atual da jornada de interação dos colaboradores com o sistema de gestão por OKR da organização, através da análise das três etapas adotadas no Ciclo OKR do Laboratório Bridge, utilizando como insumos dados já disponíveis na organização, extraídos de ferramentas utilizadas na rotina.

O segundo e terceiro objetivo foram atingidos com a definição de um grupo de indicadores de engajamento baseados em atividades e ferramentas presentes no processo de gestão e da sugestão da rotina de acompanhamento dos mesmos. O quarto objetivo específico foi atingido com a apresentação das práticas propostas para o CEO e para a Equipe de Melhoria Contínua, que realizaram sugestões de adequação tanto nas ações quanto nos critérios de sucesso.

Ao longo de seus nove anos, o Laboratório Bridge tem enfrentado o desafio de estabelecer um método adequado de gestão estratégica de acordo com suas particularidades organizacionais. Neste período, diversas iniciativas foram realizadas para implementar diferentes métodos e ferramentas. Nem todas alcançaram o sucesso esperado, mas certamente contribuíram para o amadurecimento do sistema de gestão.

O novo planejamento estratégico executado em 2021, cinco anos após o primeiro, que possuía vigência de somente dois anos, marcou a retomada das fortes iniciativas internas para aprimoramento do sistema de gestão. Até novembro do mesmo ano, diversas novas estratégias foram adotadas pela equipe para tornar o OKR parte da rotina da organização.

Os resultados obtidos no diagnóstico do engajamento dos colaboradores indicam que a organização está em ritmo crescente de obtenção deste objetivo, assim as práticas propostas neste trabalho objetivam acelerar este ritmo, para que a evolução do sistema de gestão acompanhe a crescente complexidade do ambiente organizacional.

Apesar dos resultados positivos observados no diagnóstico do estado atual do engajamento, é importante ressaltar que a pesquisa “Implantação do OKR”, que serviu de

embasamento para esta etapa, ainda possui uma baixa adesão dos colaboradores. Para maior confiança nos resultados da pesquisa, sugere-se que a equipe continue promovendo também ações voltadas ao aumento desta adesão.

Para acompanhar o progresso da organização na conquista o engajamento dos colaboradores, foram sugeridos três indicadores baseados em cerimônias e ferramentas utilizadas no processo do ciclo OKR, que em conjunto indicam o estado atual de engajamento no sistema. A partir das novas práticas propostas, é possível que novos indicadores possam ser definidos pela equipe para aprofundar a análise acerca do objeto de estudo.

Uma vez que as práticas propostas são de baixa complexidade, com o objetivo de obter resultados no engajamento no curto prazo, espera-se que as equipes envolvidas na implementação de cada uma delas realize uma análise para identificar adaptações necessárias, assim como planejar a sua execução ao longo dos seus ciclos OKR do ano de 2022.

Como o trabalho apresentado foi realizado com restrição de tempo, recomenda-se que estudos futuros analisem o impacto das práticas realizadas após as adequações por parte da equipe do Laboratório. A análise pode ser feita através dos indicadores propostos e dos critérios de sucesso definidos para cada iniciativa. Além disso, uma vez que o trabalho teve como foco o processo global do ciclo OKR em todo o Laboratório Bridge, um estudo semelhante pode ser realizado com foco em um projeto ou área específico.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor et al. *Implanting strategic management*. Springer, 2019.
- BARRET, R. *A Organização Dirigida por Valores*. 1 ed. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2017.
- BRIDGER, E. *Employee engagement*. 1 ed. Kogan Page Publishers, 2014.
- BRUM, A.M.; *Endomarketing estratégico: Como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores*. 2 ed. Integrare: São Paulo, 2017.
- CASTRO, F. *O Ciclo OKR: 3 Passos para o Sucesso com OKR*. 2017. Disponível em: <<https://felipecastro.com/pt-br/ciclo-okr/>>. Acesso em: 10 set. 2021.
- COGHLAN, D.; SHANI A. B. *Conducting action research for business and management students*. 1 ed. London: Sage, 2014.
- COOK, S. *The essential guide to employee engagement: better business performance through staff satisfaction*. Kogan Page Publishers, 2008.
- CYERT, Richard M. *Defining leadership and explicating the process*. *Nonprofit management and leadership*, v. 1, n. 1, p. 29-38, 1990.
- DEMING, W. EDWARDS. *Qualidade: A Revolução da Administração*. São Paulo: Editora Saraiva, 1992.
- DOERR, J. *Avalie o que importa*. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- FALCONI, V. *Gerenciando pelas Diretrizes*. 2 ed. Nova Lima: Falconi, 2013.
- Fundação Nacional de Qualidade. *Sistema de Indicadores*. Disponível em <[https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n\\_3\\_sistema\\_de\\_indicadores\\_fnq.pdf](https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_3_sistema_de_indicadores_fnq.pdf)> Acesso em: 25 de jan. 2022.
- FALCONI, V. *O Verdadeiro Poder*. 2 ed. Nova Lima: Falconi, 2009.
- FINOCCHIO, J. J. *Project Model Canvas*. 2 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.
- GIL, A. L. *Qualidade total nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

GROVE, A. S. High Output Management. 3 ed. New York: Vintage, 2015.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mastering the management system. *Harvard business review*, v. 86, n. 1, p. 62, 2008.

LEWIS, R.; FEILDER, A.D.; THARANI, T. Managing for sustainable employee engagement. CIPD, 2012.

MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B.; BARBERA, K. M.; YOUNG, S. A. Employee Engagement: tools for analysis, practice and competitive advantage. Singapura: Wiley-Blackwell, 2009.

MACIEIRA, Maria Elisa; MARANHÃO, Mauriti. Como implementar a gestão em unidades judiciárias. Rio de Janeiro: FGV, p. 34, 2010.

MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B.; XAVIER, A. F.; CAMPOS, D. F. Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. *Produção*, Itajubá, v. 22, n. 1, p. 1 – 13, 2012.

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação (Coleção temas básicos de pesquisa-ação). 18 ed. 2018.

TURRIONI, João Batista; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Gerenciamento pelas diretrizes e o gerenciamento por objetivos: uma análise comparativa. *Gestão & Produção*, v. 2, p. 331-338, 1995.



## APÊNDICE A – Pesquisa “Implementação do OKR”

A pesquisa é estruturada em 5 perguntas relativas ao sistema de gestão, com opções de resposta “Sim”, “Não” e “Não sei opinar”, e uma pergunta para coleta do indicador *Net Promoter Score* (NPS) do evento, assim como 2 campos abertos de sugestões e críticas tanto ao sistema de gestão por OKR quanto ao evento. As perguntas são as seguintes:

- Você acredita que recebe informações das quais não teria conhecimento sem os OKRs?;
- Você acredita que recebe informações importantes para a sua rotina de trabalho através dos OKRs do seu projeto ou área?;
- Você sente que colaborou com os resultados alcançados pelo OKR do seu projeto ou área?;
- Você se sentiu envolvido na definição dos objetivos e metas do OKR do seu projeto ou área?;
- Você se sente motivado a alcançar os objetivos e metas do seu projeto ou área?

## APÊNDICE B – EVENTO INTERNO “*QUICK F5*”

O evento “*Quick F5*” é um evento interno e periódico que surgiu a partir da sugestão de alguns colaboradores como forma de aumentar o contato entre a alta gestão do Laboratório e os colaboradores, promovendo transparência e alinhamento. O nome adotado é referência a um evento único organizado em setembro de 2019, que possuiu as mesmas finalidades. O evento é descrito no modelo de *PM Canvas* adaptado na Figura 35 a seguir.

Figura 35 - *Canvas* do evento “*Quick F5*”

| O quê?   |                                    | Quando?  |  |
|--|------------------------------------|--|--|
| Evento interno de transparência  |                                    | Mensalmente, na segunda quarta-feira do mês, às 13h.                         |  |
| Justificativa  | Como?                              | Custo?   | Stakeholders externos  |
| Promover a transparência e alinhamento com os colaboradores a respeito de assuntos organizacionais | Evento síncrono conduzido pelo CEO | Os custos variam de acordo com premiações ou sorteios planejados pela equipe | Representa os envolvidos ou interessados que não fazem parte da equipe responsável pela execução da ação |
| Critérios de sucesso   | Onde?                              | Restrições   | Equipe   |
| Adesão de ao menos 66% dos colaboradores   | Plataforma Google Meet             | Duração do evento (45 minutos)   | C-level, supervisores e Núcleo de Gestão   |

Fonte: A autora (2022)

## APÊNDICE C – EVENTOS INTERNO “COMPARTILHAR DÁ +XP”

Este evento interno representa um horário reservado no início das tardes de sexta-feira para o compartilhamento de conhecimento e experiências através de apresentações de colaboradores ou convidados externos. A descrição completa da iniciativa é apresentada na Figura 36 a seguir.

Figura 36 - *Canvas* do evento “Compartilhar dá + XP”

| O quê?   |   | Quando?  |                             |
|--|---|--|-----------------------------|
| Evento interno de compartilhamento de conhecimento e experiência                                   |   | Semanalmente, nas sextas-feiras das 13h às 14h |                             |
| Justificativa  | Como?   | Custo?   | Stakeholders externos       |
| Promover a transparência e alinhamento com os colaboradores a respeito de assuntos organizacionais | Evento síncrono conduzido por colaboradores ou membros externos | Sem custos                                     | Colaboradores e convidados  |
| Critérios de sucesso   | Onde?   | Restrições                                     | Equipe                      |
| Adesão de ao menos 33% dos colaboradores   | Plataforma Google Meet  | Duração do evento (1 hora)                     | Equipe de Gestão de Pessoas |

Fonte: A autora (2022)