

Uma estratégia para facilitar a adoção de OKRs em equipes remotas: da teoria à prática

Thayssa A. da Rocha^{1,2}, Raphael C. Freitas², Joseane P. Santos²

¹Universidade Federal do Pará
Belém – PA – Brasil

²ZUP Innovation – São Paulo, SP – Brasil

thayssa.rocha@icen.ufpa.br,
{thayssa.rocha, raphael.freitas, joseane.santos}@zup.com.br

Abstract. *Currently, several companies have definitively adopted the full remote working model. This practice has demonstrated great acceptance among employees, but it also presents challenges, especially in organizational coordination and communication. This article describes a successful experience of defining and monitoring OKRs (Objective and Key Results), through remote interaction mechanisms at Zup Innovation. A set of good practices and lessons learned are shared with to guide new experiences in similar contexts.*

Resumo. *Atualmente diversas empresas aderiram de maneira definitiva ao modelo de trabalho 100% remoto. Esta prática tem demonstrado grande aceitação entre os funcionários, mas também apresenta desafios especialmente na coordenação e comunicação organizacional. Este artigo descreve uma experiência exitosa de definição e acompanhamento de OKRs (Objective and Key Results), através mecanismos de interação remotos na empresa Zup Innovation. Um conjunto de boas práticas e lições aprendidas são compartilhados com a finalidade de orientar novas aplicações do método em contextos similares.*

1. Introdução

Uma prática que tem se tornado comum nas empresas para gestão de sua estratégia é o OKR (Objectives and Key Results - ou Objetivos e Resultados Chave em português). O termo que foi criado por Andrew Grove, presidente da Intel na década de 70, e popularizado por John Doerr a partir da década de 90 é definido como “*um protocolo colaborativo de definição de metas para empresas, equipes e indivíduos*” (Doerr 2019). Ele tem sido um aliado importante das empresas num cenário de mudanças constantes e competitividade acirrada, que exigem respostas rápidas ao mercado e uma abordagem de gestão ágil dos processos organizacionais (Andres Troian et al. 2022).

Segundo John Doerr (Doerr 2019) este sistema de gestão de desempenho oferece uma abordagem que favorece o estabelecimento de objetivos claros e ambiciosos (*Objectives*), vinculando-os a resultados-chave específicos, mensuráveis e alcançáveis (*Key Results*). Os *Objectives* são descrições qualitativas do que se quer alcançar, enquanto os *Key Results* são quantitativos, definindo como será medido o sucesso do objetivo. Este sistema promove transparência, alinhamento, engajamento e foco na organização, incentivando todos a moverem-se na mesma direção com clareza de propósitos e métricas claras para avaliar o progresso.

Estes resultados são alcançados através do que Doerr chamou de quatro “superpoderes” dos OKRs, detalhados a seguir. **Foco e Comprometimento com Prioridades:** as organizações focam em priorizar e concentrar seus esforços nas metas mais críticas. **Alinhamento e Conexão para o Trabalho em Equipe:** as metas de diferentes níveis da organização são alinhadas e conectadas, promovendo sinergia entre as equipes e departamentos. **Rastreamento para Responsabilidade:** incentivam que as organizações monitorem e avaliem o desempenho de forma contínua, possibilitando ajustes rápidos. **Esforço pelo surpreendente:** as organizações são convidadas a estabelecer metas ambiciosas, que desafiam as equipes a superarem seus limites e a inovarem, promovendo o crescimento e a melhoria contínua.

Neste contexto, para responder rápido às mudanças do mercado e obter as vantagens oferecidas pela prática, a Zup Innovation (Innovation 2024) adotou os OKRs em 2022 como ferramenta para comunicação e gestão dos seus objetivos estratégicos.

A Zup Innovation é uma empresa brasileira de tecnologia que se destaca no desenvolvimento de soluções inovadoras em software. Fundada em 2011, a Zup tem foco em ajudar outras empresas a acelerarem sua transformação digital, oferecendo serviços de consultoria, desenvolvimento de software e plataformas de integração. Seu diferencial está na adoção de práticas ágeis e na utilização de tecnologias modernas como inteligência artificial, Internet das Coisas (IoT), e computação em nuvem. A empresa tem uma abordagem colaborativa com os clientes, buscando entender suas necessidades específicas e oferecer soluções customizadas. (Innovation 2024)

Com sede em Minas Gerais e mais de 3 mil funcionários, desde 2020, com o início da pandemia, a Zup aderiu ao formato 100% remoto, tendo lançado o programa #liberdade (Abraão 2022) que permitiu aos “Zuppers” trabalharem de qualquer parte do Brasil e do mundo. Com esta iniciativa a Zup precisou se desenvolver e adaptar sua rotina de comunicação e interação entre os funcionários para esta nova realidade, onde todas as comunicações e interações precisam ser pensadas e orientadas para conectar as pessoas, independentemente de onde estejam.

Assim, este artigo descreve uma experiência exitosa de definição e acompanhamento - através de dinâmicas remotas - dos OKRs na ZUP Innovation. As dinâmicas foram aplicadas em mais de uma unidade de negócio e em todas as situações obtiveram resultados positivos, tendo sido incrementadas a cada nova experiência.

2. Conectando a teoria à prática

Considerando o contexto diverso acerca de conhecimento dentre os membros e lideranças das unidades de negócio da Zup, o método elaborado contou com etapas de educação do time e apresentação aos participantes dos conceitos e propósito dos OKRs.

As dinâmicas nos quadros colaborativos contaram com *checklists* e outros recursos conceituais para auxiliar os participantes na plena execução da atividade. Outro recurso importante foi a aplicação de um questionário antes do início do processo de facilitação, proporcionando duas perspectivas interessantes: um embasamento com dados quali-quantitativos sobre as principais dificuldades que o time enfrentava na adoção dos OKRs e um termômetro para apresentar as melhorias alcançadas ao fim de um período. Os dados coletados também auxiliaram na obtenção de apoio das lideranças.

Após três experiências¹, em unidades de negócio distintas, incrementando os materiais e processo de facilitação e engajamento no ambiente colaborativo remoto, foi possível consolidar uma estratégia para facilitar a adoção de OKRs, composta por processos, modelos² e recomendações, que são apresentadas na Seção (Seção 3).

De uma maneira geral, o processo engloba 10 etapas desde a definição dos objetivos estratégicos até o encerramento do ciclo com a revisão do período e revisão dos OKRs para o próximo ciclo, reiniciando o processo. Na Figura 1 é possível verificar um esquema das etapas e ferramentas mais utilizadas para coordenação e comunicação entre os participantes.

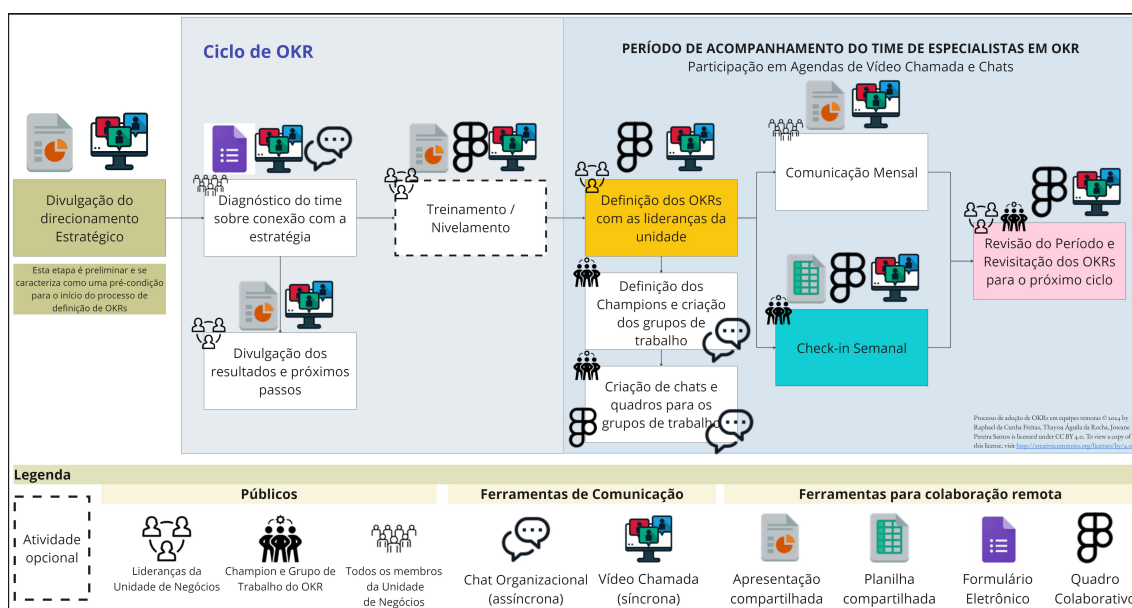


Figura 1. Processo de adoção de OKRs em equipes remotas - autoria própria

3. Recomendações para aplicação da solução

Baseado nas experiências vivenciadas foi possível consolidar um conjunto de boas práticas que podem ser adotadas por outras organizações que precisem implementar OKRs em equipes que atuam em trabalho remoto, através da utilização de práticas colaborativas síncronas e assíncronas.

Patrocínio Organizacional: Todas as demais recomendações consideram que há um direcionamento estratégico organizacional para disseminação dos objetivos de negócio da empresa através da prática de OKR. A(s) liderança(s) responsável(is) por cada unidade de negócio também deverá estar ciente e comprometida em apresentar seus resultados nos fóruns superiores de acompanhamento.

Papéis e Responsabilidades: Dentro da unidade de negócio todos os membros são chamados a participar. Para as lideranças, a expectativa é que atuem de forma mais proativa, engajando como champions ou co-champions dos OKRs, ficando os outros membros da equipe convidados a participar nos grupos de trabalho. A definição de *champions*

¹Resultados e desafios das experiências anteriores são detalhados no material complementar deste artigo.

²Os modelos e processos encontram-se detalhados no material complementar deste artigo.

e *co-champions* como responsáveis pela estratégia a ser aplicada para alcance dos objetivos foi uma prática fundamental para o sucesso da iniciativa,

Alinhamento com a teoria: o alinhamento com a teoria demonstrou ser um importante pilar de perenização das práticas que envolvem a gestão e acompanhamento de OKRs. Este alinhamento pode ser obtido através de treinamentos ou mentoria oferecida pelos facilitadores antes ou mesmo ao longo do processo de gestão de OKRs, com a participação destes facilitadores - experts na técnica - ao longo de pelo menos um trimestre. Neste período, estes especialistas realizam intervenções e facilitam as dinâmicas para garantir que os conceitos não estejam sendo distorcidos, o que poderia prejudicar o resultado benéfico do uso da técnica.

Comunicação e Ferramentas: A comunicação entre os *champions*, grupos de trabalho, liderança da unidade de negócio e demais membros do time se dá de maneira síncrona e assíncrona. Um aspecto importante é a liderança da unidade de negócio ser a responsável pelo envio de convites para as agendas de reunião (remotas) que serão conduzidas para facilitar o processo de definição dos OKRs e posteriormente para acompanhamento (*check-in*) do progresso das iniciativas. Em termos de periodicidade, após a realização da dinâmica de definição, iniciam-se os *check-ins* semanais em agendas sempre fixas em um mesmo dia da semana e horário. Minimamente algum membro do grupo de trabalho deverá participar do *check-in* para apresentar o progresso da semana e alinhar com os demais participantes alguma eventual atualização. Os registros destas agendas são feitos em quadro colaborativo compartilhado, que pode ser consultado (e atualizado) a qualquer momento pelos responsáveis.

Além das reuniões remotas e síncronas, a criação de grupos em ferramenta de mensagem interna favorecem a comunicação e o andamento do trabalho. Sugere-se a criação de um grupo de chat para cada OKR, com os seguintes participantes: champion, co-champion, grupo de trabalho e a liderança da unidade de negócios para ciência e acompanhamento assíncrono das iniciativas que estão sendo tocadas pelo time.

4. Considerações finais

Este artigo abordou uma experiência prática de disseminação de conhecimento e adoção da prática de OKRs em uma empresa 100% remota. Foram coletados dados ao longo de diversas versões da experiência, o que permitiu aos autores a geração de um conjunto de boas práticas que podem ser utilizadas em empresas que tenham este desafio em comum.

Vale ressaltar que a empresa passou a adotar OKRs para alinhamento estratégico no ano de 2022, e iniciou o modelo de trabalho completamente remoto em 2020, de forma que não é possível apresentar um comparativo de experiências presenciais *versus* remotas, reforçando assim a importância de adaptar-se às circunstâncias de maneira inovadora.

No geral foram consolidadas recomendações relacionadas a ferramental para colaboração remota, embasamento teórico sobre OKRs, passo a passo para execução do método e lições aprendidas, que possibilitam a replicação deste método já previamente validado, aumentando as chances de sucesso em desafios similares. Os autores esperam contribuir, através da disseminação deste conhecimento empírico, para o fortalecimento da parceria indústria-academia.

Referências

- [Abraão 2022] Abraão, L. (2022). 8 aprendizados com dois anos de anywhere office. <https://www.zup.com.br/blog/anywhere-office-zup>. Acessado em: 03 de março de 2023.
- [Andres Troian et al. 2022] Andres Troian, T., GORI, R., Lacerda, D., Gauss, L., and WEBER, J. (2022). Okrs as a results-focused management model: a systematic literature review.
- [Doerr 2019] Doerr, J. (2019). *Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs*. Alta Books, 1st edition.
- [Innovation 2024] Innovation, Z. (2024). Dna zup. nós criamos tecnologia! <https://www.zup.com.br/sobre>. Acessado em: 03 de março de 2024.