

Camila do Nascimento, Anguita

Metodologia OKR aplicada em objetivos estratégicos voltados a ESG em uma empresa brasileira de cosméticos / Anguita Camila do Nascimento -- 2023. 22f.

TCC (Graduação) - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba

Orientador (a): Márcia Regina Neves Guimarães

Banca Examinadora: Andréa Regina Martins Fontes,  
Roberta Resende Zagher

Bibliografia

1. Metodologia OKR. 2. Sustentabilidade. I. Camila do Nascimento, Anguita. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática  
(SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano -  
CRB/8 6979

# **Metodologia OKR aplicada em objetivos estratégicos voltados a ESG em uma empresa brasileira de cosméticos**

## *OKR methodology applied to strategic objectives focused on ESG in a Brazilian cosmetics company*

Camila do Nascimento Anguita<sup>1</sup>, Márcia Regina Neves Guimaraes<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, Departamento de Engenharia de Produção, Sorocaba, SP, Brasil. E-mail: camilaanguita@estudante.ufscar.br, mrng@ufscar.br

**Resumo:** A metodologia de Objetivos e Resultados-chave (OKR) busca definir grandes objetivos para a companhia e desdobrá-los na forma de resultados-chave quantificáveis com a criação de equipes multifuncionais para a realização das atividades e definição dos próprios resultados-chave. Outro ponto cada vez mais debatido pelas empresas são metas voltadas à governança ambiental, social e corporativa (ESG), e formas efetivas de atingi-las, pois já se entende a importância desse movimento na cultura empresarial e nos ganhos financeiros. Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo analisar a implementação da metodologia de OKR e seu desdobramento para a área de ESG, em uma empresa do setor de cosméticos, por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa, baseada na realização de um estudo de caso, por meio de entrevistas com colaboradores da organização. Os resultados demonstraram ganhos reais de colaboração, transparência, engajamento e uma atuação global em ESG em todos os níveis da empresa, com oportunidades de melhoria a fim de se aproximar cada vez mais do modelo teórico, como a desvinculação das metas à remuneração variável e o ajuste das metas ESG ao curto prazo. Dessa forma, a implementação da metodologia OKR e seu desdobramento em ESG trouxe vantagens para a organização e influenciou o modelo de trabalho do colaborador, estreitando relações e a atuação do todo para temas sustentáveis.

**Palavras-chave:** Objetivos e Resultados-chave; Estratégia; Metodologia; Ambiental, Social e Corporativa.

**Abstract:** The Objectives and Key Results (OKR) methodology seeks to define major objectives for the company and unfold them in the form of quantifiable key results with the creation of cross-functional teams to carry out activities and define their own key results. Another point that is increasingly debated by companies are goals related to environmental, social and corporate governance (ESG), and effective ways to achieve them, as the importance of this movement in the corporate culture and financial gains is already understood. In this sense, the present work aimed to analyze the implementation of the OKR methodology and its deployment for the ESG area, in a company in the cosmetics sector, through a qualitative research, based on the accomplishment of a case study, through interviews with employees of the organization. The results showed real

gains in collaboration, transparency, engagement and a global performance in ESG at all levels of the company, with opportunities for improvement in order to get closer and closer to the theoretical model, such as decoupling goals from variable remuneration and adjustment of ESG goals to the short term. In this way, the implementation of the OKR methodology and its deployment in ESG brought advantages to the organization and influenced the employee's work model, strengthening relationships and the performance of the whole towards sustainable themes.

**Keywords:** Objectives and Key Results; Strategy; Methodology; Environmental, Social and Governance.

## 1. Introdução

A metodologia OKR (*Objective and Key Results*) é um significativo modelo de gestão da estratégia, que surgiu na década de 1970 por Andy Grove, enquanto CEO da Intel, e tem auxiliado empresas a obterem sucesso em suas estratégias (DOERR, 2018), a exemplo do Google, LinkedIn, Spotify, Twitter, entre outras.

Segundo Stray *et al.* (2022), a metodologia auxilia no desdobramento das grandes metas da companhia e promove mais engajamento, transparência e colaboração entre os times, formando equipes multifuncionais. Nesse sentido, os objetivos devem ser de linguagem simples, qualitativos e inspiracionais, que direciona onde a empresa quer chegar no futuro, e os resultados-chave por sua vez traduzem esse objetivo em metas específicas, quantificáveis e controláveis (NIVEN; LAMORTE, 2016).

Atualmente também há uma forte preocupação com o tema de ESG (*Environmental, Social and Governance*), termo utilizado pelo mercado para denominar práticas principalmente voltadas às sustentabilidade, e que tomou grande notoriedade nos últimos anos dada a preocupação global com o meio ambiente como um todo e as questões climáticas extremas (ESPAHBODI *et al.*, 2019).

Além disso, empresas podem vincular seus bônus e remunerações, como a Participação nos Lucros e Resultados (PLR ou PPR), em cima de metas sustentáveis, que podem ser medidas justamente por indicadores que são utilizados como resultados-chave desses objetivos sustentáveis. Tal prática fomenta ainda mais a cultura sustentável dentro da empresa, tornando o tema uma das prioridades da sua estratégia corporativa, conscientizando também seus colaboradores, parceiros, e a sociedade (BARNETT *et al.*, 2021).

Diante disso, o objetivo do trabalho é analisar a implementação da metodologia de OKR e seu desdobramento para a área de ESG, em uma empresa do setor de

cosméticos. A pesquisa, de natureza qualitativa, foi feita a partir de um estudo de caso único.

O trabalho apresenta o referencial teórico, abordando o surgimento dos OKRs e sua estrutura, e como o tema da sustentabilidade tem ganhado cada vez mais espaço nas organizações, governos, e na visão do consumidor. Além disso, há a especificação do método utilizado, a apresentação dos resultados alcançados, seguida pela conclusão do trabalho e as referências utilizadas.

## **2. Referencial teórico**

O referencial teórico apresenta os conceitos referentes à metodologia OKR e a importância da sustentabilidade para as organizações modernas.

### **2.1 *Objective and Key Results* (OKR)**

#### **2.1.1 Histórico e definição**

Os OKRs são basicamente uma forma de elaborar metas e garantir que serão seguidas no dia a dia da organização; esse princípio é bastante antigo e pode-se dizer que teve como precursores Frederick Taylor e Henry Ford, figuras cujo método de padronização e produção em massa mudaram para sempre as noções de processos e trabalho, introduzindo a análise de resultados na forma de produtividade nas empresas (MELLO, 2016). No entanto, o método se baseava em ordem e obediência, não incluía todos os funcionários em sua construção, e era totalmente hierárquico (DOERR, 2018).

Por volta dos anos 50, a importância das metas na estratégia das empresas foi oficialmente estabelecida, dando origem por Peter Drucker, à ideia de *Management by Objectives* (MBO), que trazia um aspecto mais humanizado de se avaliar os resultados. (MELLO, 2016). Para Doerr (2018, p. 27), “ele discerniu uma verdade básica da natureza humana: quando as pessoas ajudam a escolher um curso de ação, elas são mais propensas a seguir por este caminho”, e foi este um dos princípios seguidos por Andy Grove para criar a metodologia OKR.

Mesmo revolucionária para a época, ao longo dos anos, o método de Drucker passou a demonstrar vulnerabilidades, com metas muito centralizadas na alta hierarquia, pouca frequência de medição e análise (sem monitoramento constante), ou ainda mal formuladas, que não levavam a um resultado concreto; e outro ponto crucial foi a vinculação das metas com salários e bônus, que limitou a atuação dos funcionários que

deixaram de assumir riscos por conta de possíveis penalizações que poderiam impactar negativamente nas suas bonificações (DOERR, 2018).

Os *Objective and Key Results* foram criados por Andy Grove, engenheiro e um dos primeiros funcionários da Intel, no início da década de 1970, enquanto a empresa passava por pressões por seus concorrentes, como a Motorola, que exigia uma reformulação de suas prioridades. Já nas primeiras semanas de sua implementação, a metodologia começou a gerar resultados, com os funcionários tendo mais clareza de suas atividades e metas, unindo uma empresa em crise, sendo uma referência até os dias de hoje no campo dos microprocessadores (MYREN, 2019).

Um dos diferenciais da metodologia OKR, em relação ao modelo MBO vigente até o momento, previa o desdobramento dos grandes objetivos da companhia em planos de ação menores, os chamados resultados-chave, a fim de guiar todos os funcionários em um caminho e direção comum. Esse conceito pode ser aplicado em projetos menores, em conjunto a outras metodologias, como o Scrum (SOWKASEM; KIRAWANICH, 2021). Dessa forma, o método tem como premissa a colaboração e construção mútua, de cima para baixo, no caso dos objetivos, e também de baixo para cima, nas análises dos processos e resultados-chave (MELLO, 2016). Além disso, os ciclos de revisão são mais curtos, geralmente trimestrais, gerando feedbacks mais regulares (TRINKENREICH *et al.*, 2019). Portanto, foi uma mudança importante para o meio empresarial, que antes definia as metas do Conselho para o CEO, e cascadeava para organização de forma impositiva e hierarquizada, e não colaborativa (MELLO, 2016).

Foi nesse cenário que John Doerr conheceu a metodologia, trabalhando na Intel com Andy, posteriormente levando seu conhecimento para grandes empresas, como a Kleiner Perkins e o Google. Doerr (2018) afirma que a apresentação da metodologia foi rápida e clara, onde os objetivos devem ser a direção e para onde a empresa está seguindo, seu guia central, enquanto os resultados-chave são marcos de como chegar lá, e que devem ser mensuráveis; essa simplicidade foi algo novo, diferente dos métodos de administração de empresas vigentes até aquele momento, como a metodologia MBO de Peter Drucker, pois Andy entendeu que “trazer o enfoque ao resultado é fundamental para o aumento da produtividade, enquanto procurar aumentar a atividade pode resultar exatamente no oposto” (DOERR, 2018, p. 28), e essa é uma das várias diferenças entre os dois métodos. O quadro 1 apresenta as principais diferenças entre o modelo de metas MBO de Peter Drucker, e o modelo de OKR proposto por Andy Grove.

Quadro 1: MBO versus OKR

<b>Metodologia</b>	<b>MBO</b>	<b>OKR da Intel</b>
<b>Escopo de definição</b>	“O que”	“O que” e “como”
<b>Período de revisão</b>	Anual	Trimestral ou mensal
<b>Divulgação</b>	Privado e limitado	Público e transparente
<b>Metas na hierarquia</b>	De cima para baixo	De baixo para cima ou lateral (~50%)
<b>Bonificação</b>	Vinculado a remuneração	Principalmente separado da remuneração
<b>Nível de risco</b>	Averso ao risco	Agressivo e determinado

Fonte: Adaptado (DOERR, 2018, p. 29)

Portanto, nota-se como o modelo de OKR teve o método MBO como inspiração, e buscou sanar suas principais lacunas e vulnerabilidades, que impediam sua sustentabilidade no longo prazo e em determinados cenários. Por conta dessas características previstas, os OKRs criam um ambiente que estimula a busca por metas mais ambiciosas e colaboração (RADONIC, 2017).

Outro caso de sucesso da implementação do OKR é o Google, empresa que surgiu em 1998, cuja ideia inicial era ser um local de busca de informações na internet e disseminá-lo para o mundo. Hoje, controlada pela holding Alphabet, é a 11ª maior empresa do mundo, segundo a Forbes (2022), e tem seu portfólio de produtos baseado em aprimoramento de funções, com soluções inovadoras e uma cultura famosa por ser aberta e colaborativa entre as equipes (SMITHSON, 2019).

O Google é um caso de sucesso na implementação dos OKRs, segundo Doerr (2018, p. 19) “Talvez nenhuma organização, nem mesmo a Intel, tenha dimensionado os OKRs de forma tão eficaz quanto o Google. Embora conceitualmente simples, o regime de Andy Grove exige rigor, compromisso, pensamento claro e comunicação intencional”. Portanto, é comum que seja confundida como a empresa pioneira a aplicar a ferramenta (SANTANA, 2019).

Quando John Doerr, que iniciou sua carreira na Intel, apresentou a metodologia a Larry Page e Sergey Brin, co-fundadores do Google, a empresa não possuía mais de 50 funcionários, e a necessidade de um princípio organizador para seus processos uniu os dois propósitos. Para pequenas empresas e startups, a metodologia é importante para enfrentar mercados cada vez mais rápidos e exigentes, porém, para grandes e médias empresas, também são extremamente eficientes, trazendo transparência aos objetivos da

organização, unindo os esforços de todos em uma mesma direção, com metas bem definidas, o que também impulsiona o engajamento dos colaboradores (DOERR, 2018). Com uma estrutura organizacional plana e conseqüentemente a alta colaboração e transparência entre os elos, tornou o ambiente mais propício para a multifuncionalidade das divisões, fomentando a criatividade e aberto à inovação, onde os OKRs foram bem adaptados (MYREN, 2019).

### **2.1.2 Implementação da metodologia**

Os objetivos declaram de forma concisa e ampla a direção que a empresa pretende seguir, e segundo Niven e Lamorte (2016), devem conter uma comunicação poderosa, ser desafiadores e inspiradores, pois ao pensar de forma ambiciosa em suas metas, você se prepara e planeja mais nas atividades que precisa realizar para atingir aquilo que foi determinado. Resumidamente, de acordo com Doerr (2018) significa exatamente o que deve ser atingido, o objetivo final. Além disso, precisam ser atingíveis, ou seja, é preciso buscar o equilíbrio entre a aspiração e a realidade para serem possíveis, além de poderem ser controlados pelas equipes, ser realizável em um trimestre, ter valor comercial e serem qualitativos.

Diante disso, para realizar sua construção, além dos pontos já citados, é importante fazer perguntas esclarecedoras sobre o objetivo, para garantir que sua comunicação está clara, definir limites nítidos antes de escrever o objetivo em si, passar uma mensagem com linguagem positiva e simples, e começar com um verbo, deixando mais claro a noção de direção e ação para alcançá-lo (NIVEN; LAMORTE, 2016). Nesse sentido, Myren (2019, p. 24) afirma que “se o objetivo for muito longo para memorizar, ele foi definido de maneira errada”.

Os resultados-chave são uma forma de desdobrar os objetivos em metas menores à toda a organização, e que permitem acompanhar o progresso desses objetivos ao longo do tempo, mas também precisam que estes sejam bem definidos e estruturados, para que também gerem resultados-chave consistentes. Segundo Niven e Lamorte (2016), os KRs (abreviação de *key-results*) devem ser quantitativos, para que seu atingimento seja sempre claro e preciso, aspiracionais, para que gerem desafios as equipes mas que sejam alcançáveis, específicos e controlados, garantindo que todos tenham clareza do resultado e cientes de suas responsabilidades nesse processo, baseados em progresso e alinhados verticalmente e horizontalmente. Como afirma Doerr (2018, p. 16) "Os

requisitos de um resultado-chave são atendidos ou não; não há área cinzenta, não há espaço para dúvidas”.

Portanto, para conduzir a criação de bons resultados-chave, além dos pontos já citados, é importante que os esforços sejam focados em definir bons resultados, aqueles de maior valor para o negócio, e não aqueles que representam rotinas diárias e sem grandes esforços, pois estes já fazem parte do trabalho comum, logo, é importante focar em descrever os resultados, e não em listar tarefas (NIVEN; LAMORTE, 2016). Além disso, cada objetivo não deve ter muitos resultados-chave, de 3 a 5 é o ideal, para realmente serem destacados aqueles mais críticos para a organização, e quando todos forem alcançados significa que o objetivo também foi, ou caso contrário, foram mal definidos inicialmente (MYREN, 2019). O quadro 2 traz um modelo real de um objetivo estratégico da Intel e seus respectivos resultados-chave.

Quadro 2: Exemplo de um objetivo corporativo da Intel (2º trimestre 1980)

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
Estabelecer o 8086 como a família de microprocessadores de 16 bits de maior desempenho
<b>RESULTADOS-CHAVE</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver e publicar 5 <i>benchmarks</i> capazes de mostrar um desempenho em nível excepcional do 8086 (Aplicativos)</li> <li>2. Trocar a embalagem de toda a família de produtos 8086 (Marketing)</li> <li>3. Começar a produção da peça de 8MHz (Engenharia, fabricação)</li> <li>4. Amostrar o coprocessador aritmético até 15 de junho (Engenharia)</li> </ol>

Fonte: (DOERR, 2018, p. 38)

Logo, nota-se pela estrutura acima como o objetivo estratégico se apresenta de forma mais qualitativa e aspiracional, enquanto os resultados-chave são a forma de desdobrá-lo de maneira quantitativa, para torná-lo mais factível e controlável.

## 2.2 Sustentabilidade nas organizações

Cada dia mais o tema sustentabilidade tem ganhado notoriedade e se tornado um ponto cada vez mais levantado, por órgãos protetores do meio ambiente, pelos consumidores que buscam um consumo cada vez mais conciso e consciente, pelos governos de países comprometidos com a causa, e também pelas empresas, que buscam cada vez mais se adaptarem a essa nova realidade de poluição excessiva e pressões do mercado, para que mudanças sejam feitas imediatamente. Algo que também tem chamado a atenção de investidores, que avaliam informações de ações sustentáveis antes de investir em uma determinada empresa (ESPAHBODI *et al.*, 2019).



Segundo Barnett *et al.* (2021, p. 35) “Hoje, os programas de sustentabilidade corporativa são comuns, muitas vezes profundamente enraizados na estrutura e cultura corporativas e administrados por profissionais seniores”. Porém, na prática, há questionamentos se tais programas são realmente eficientes e se têm gerado impactos positivos nas questões ambientais, como por exemplo, o fato das emissões de gases de efeito estufa aumentarem mais a cada dia, e ao mesmo tempo esse ser um dos principais pontos defendidos pelas organizações (BARNETT *et al.*, 2021).

Segundo Rodrigues *et al.* (2022) outro ponto chave e que ajuda e incentiva as organizações a terem programas mais sustentáveis são os órgãos governamentais, seja no âmbito federal, estadual ou regional, por meio de políticas públicas eficientes. As grandes mudanças ocorridas principalmente no último século, como o aumento populacional e o consumo, trouxeram à tona a preocupação com o esgotamento ecológico global, nesse contexto é preciso acima de tudo “diagnosticar, avaliar e superar os desafios entre o conceito central de sustentabilidade a ser aplicado e a efetividade das políticas públicas, para dar suporte para que produzam os efeitos esperados” (RODRIGUES *et al.*, 2022, p. 2).

O problema central é que a questão do meio ambiente e sua degradação é um tema urgente, onde o aquecimento global é uma realidade, a poluição e emissão de gases de efeito estufa atingem números recordes, a extinção de espécies é cada vez mais presenciado, os oceanos cada vez mais poluídos e o consumo desenfreado que gera cada vez mais lixo, são apenas alguns dos grandes problemas ambientais que afligem a sociedade e põe em risco a saúde humana e do planeta (BARNETT *et al.*, 2021). Além disso, vale ressaltar que a capacidade do planeta já foi ultrapassada pela humanidade, acabando com nossas reservas de recursos naturais, tornando-as cada vez mais escassas e raras (RODRIGUES *et al.*, 2022).

Portanto, apesar dos grandes esforços realizados, não está sendo suficiente para reverter essa situação, e mais leis e regulamentações devem ser feitas nesse sentido. Segundo pesquisas da consultoria Bain & Company de 2016, 98% das empresas que estipulam metas voltadas à sustentabilidade não conseguem atingi-las, um número surpreendentemente alto (BARNETT *et al.*, 2021).

Ao instaurar processos e tecnologias mais sustentáveis, muitas empresas pensam apenas no lucro de suas ações, e as iniciativas acabam não evoluindo, por projetos mal elaborados, custos altos que não se sustentam ao longo do tempo, falta de conhecimento do público consumidor, entre outros motivos, ou seja, os compromissos firmados

acabam não convertendo em práticas realmente sustentáveis (ESPAHBODI *et al.*, 2019). Porém, de acordo com Barnett *et al.* (2021, p. 37) "Felizmente, a disposição do consumidor em pagar por produtos verdes está aumentando, especialmente se os produtos tiverem funcionalidade e design aprimorados.", o que acaba gerando outro contraponto, de um consumo cada vez mais acelerado. Portanto, ao tomar uma decisão que a princípio pareça sustentável, é preciso analisar os malefícios envolvidos, a exemplo de uma nova tecnologia que pode zerar as emissões de gases, mas ter componentes tóxicos para a fauna e a flora local.

Além disso, segundo Araújo *et al.* (2022), quando é analisada empresas com uma visão baseada em recursos, a chamada *Environmental Innovation* influencia as organizações a serem mais sustentáveis e a terem recursos únicos, que geram vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Com isso, para tornar essa inovação possível, núcleos independentes dentro das organizações podem ser uma alternativa viável de projetos pilotos e testagem de tecnologias de forma mais rápida e menos burocrática.

[...] a inovação ambiental consiste na produção, aplicação ou exploração de um bem, serviço, processo de produção, estrutura organizacional ou método de gestão de negócios, que seja novo para a empresa e/ou usuário e que resulte, durante todo o seu ciclo de vida, em uma redução do risco ambiental, poluição e impactos negativos do uso de recursos em comparação com alternativas relevantes (ARAÚJO *et al.*, 2022, p. 300).

Nesse sentido, para mitigar os efeitos negativos das práticas sustentáveis e torná-las efetivamente positivas, é necessário que as empresas tenham o entendimento pleno e preciso de todos os impactos que uma mudança pode causar ambientalmente e socialmente (como a realização de uma ACV - análise do ciclo de vida), e os governos têm papel fundamental na regulamentação e garantia dessas práticas. Além disso, a colaboração entre organizações é uma grande aliada nesse processo, gerando conhecimentos mútuos, de forma a diminuir os abismos de inovação, concentrados atualmente entre grandes corporações (BARNETT *et al.*, 2021).

### **2.2.1 *Environmental, Social and Governance (ESG)***

Em meio a essa evolução da consciência sustentável pelas organizações, surge o termo ESG, que pode ser transcrito como governança ambiental, social e corporativa, uma nova área que engloba temas importantes para a cultura de uma empresa, como as questões ambientais, da sociedade, de diversidade e inclusão de grupos minorizados, de uma governança corporativa mais transparente e saudável entre cargos etc. (ESPAHBODI *et al.*, 2019). E nesse cenário, tem-se a emissão de relatórios por parte

das organizações relatando as práticas que são realizadas nesse contexto de conscientização e apoio à causa.

São normalmente emitidos separadamente dos relatórios financeiros anuais e trimestrais e descrevem os investimentos e resultados das empresas em uma variedade de atividades que vão além da conformidade básica com as leis e regulamentos aplicáveis. Dependendo da empresa, os relatórios ESG abordam temas que vão da emissão de carbono à gestão da água, da diversidade ao trabalho infantil. (ESPAHBODI *et al.*, 2019, p. 149).

Nesse sentido, os relatórios são importantes meios de comunicação das práticas da empresa sobre o tema ao mercado, e há diversos órgãos reguladores nos países que estipulam uma série de normas para essa divulgação. Com isso, tornam-se uma importante ferramenta para os consumidores, e principalmente, para investidores avaliarem uma empresa. Segundo Espahbodi *et al.* (2019), uma pesquisa realizada em 2015 pelo Instituto CFA, indicou que ao analisar investimentos, cerca de 73% de analistas de pesquisas e gerentes de portfólio levam em consideração práticas de ESG adotadas pelas empresas.

### **3. Metodologia**

O presente trabalho trata de um estudo exploratório, com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre o fenômeno estudado, e gerar inferências. Portanto, é comum que contenham extensas pesquisas, entrevistas, além do estudo de casos semelhantes (GIL, 2002). Além disso, segundo Miguel (2007, p. 219), pesquisas exploratórias permitem “adquirir um “insight” inicial sobre um tema e fornecer base para uma *survey* mais detalhada”.

Nesse sentido, se tratou de uma pesquisa com abordagem qualitativa e de natureza aplicada, estudando a metodologia de OKR e sua aplicação na empresa. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), nesta abordagem o objetivo não é quantificar valores, mas sim entender e descrever o fenômeno estudado, a fim de compreendê-lo e poder explicá-lo de forma a analisar a situação em questão e como é descrita na bibliografia global. Porém, alguns cuidados devem ser levados em consideração, como “excessiva confiança no investigador como instrumento de coleta de dados; risco de que a reflexão exaustiva acerca das notas de campo possa representar uma tentativa de dar conta da totalidade do objeto estudado [...]” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32).

Com isso, o presente trabalho teve como método o estudo de caso, analisando como o OKR se desdobra na empresa em questão, no que se refere aos objetivos

estratégicos sustentáveis. Portanto, um estudo de caso se caracteriza como uma estratégia que busca entender um fenômeno contemporâneo, mas sem pretensão de controlá-lo ou mensurá-lo de forma precisa. Além disso, tal método tem como objetivo gerar hipóteses, buscando compreender como e porque as decisões foram tomadas, e quais resultados foram obtidos a partir disso (YIN, 2001).

No tocante a coleta de dados, foi realizada principalmente por meio de pesquisas em materiais institucionais e entrevistas semi-estruturadas com pessoas que vivenciam o fenômeno em estudo na empresa, aspectos comuns à estudos exploratórios (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

O estudo de caso foi realizado em uma empresa brasileira de cosméticos, que adota a metodologia OKR como modelo de gestão e estratégia para toda a organização. Foram entrevistadas quatro pessoas da empresa, sendo dois gerentes, um especialista e um analista, de forma online via videoconferência, com cerca de uma hora cada uma, a fim de obter uma visão geral sobre o modelo e seus impactos nos diferentes cargos. Foi utilizado um roteiro único para todas as entrevistas, e a análise dos dados foi feita de forma conjunta sobre cada tema abordado, para obter uma percepção global da metodologia. O roteiro utilizado encontra-se no Apêndice A.

#### **4. Apresentação e análise dos resultados**

Primeiramente serão apresentados os resultados sobre a implementação da metodologia OKR na organização estudada. Em seguida, aborda-se o desdobramento dessa metodologia na área de ESG da organização.

##### **4.1 Modelo de gestão por OKR**

A metodologia OKR teve início na empresa no início de 2021, por meio de um projeto piloto com algumas frentes específicas para testar a efetividade do modelo, que contavam com grupos funcionais multidisciplinares, responsáveis por definir seus resultados-chave, e seu atingimento ao longo do piloto. Ao final de 2021, com o piloto concluído e com bons resultados e direcionais, a metodologia foi escalada para toda empresa. Com isso, hoje é o principal modelo seguido e está no seu segundo ciclo de revisão.

Em relação aos maiores desafios encontrados durante esse processo de implementação, em primeiro lugar, e citado por todos os entrevistados, foi a mudança

cultural, pois mudou drasticamente a forma de trabalho da empresa, com metas mais ambiciosas e transparentes para todos, e a adoção de grupos multi-áreas para atingi-las, que passaram a olhar para o futuro ao invés do passado e para as metas da organização e não individuais da sua área, algo já citado por Myren (2019), sobre a clareza que o método promove.

Outro desafio, citado pelo gerente, foi o de instigar os times a se desafiarem mais em suas metas, visto que, a princípio, parte dos KRs são indicadores atrelados à bonificação dos colaboradores. Além destes, foi citado pelos demais cargos, a dificuldade de disseminar e engajar o conceito da metodologia e a diferenciação do que realmente é estratégico e o que é realmente tático e operacional, que representa as iniciativas que efetivamente permitirão atingir aquilo que é estratégico.

Sobre o horizonte de revisão, atualmente o ciclo é anual, e os objetivos são revisados anualmente, já os KRs estratégicos a cada 6 meses, e as iniciativas em média a cada 3 meses, portanto, possuem ciclos de revisão mais curtos, um ponto chave da metodologia, segundo Trinkenreich *et al.* (2019) . Já em relação às metas e remuneração, hoje parte das metas de remuneração variável dos colaboradores são KRs estratégicos, variando de acordo com cada área, mas a maior parte ainda são metas da empresa como um todo, não atreladas ao ciclo de OKR, inclusive, parte dos indicadores gerais em um dos modelos de bonificação são de ESG.

Para a sua realização no dia a dia, hoje há dois tipos de áreas multifuncionais, um conjunto de grupos que trabalham com frentes diretamente ligadas à oferta de valor para o consumidor, e outro conjunto de grupos que dominam outras frentes ligadas a temas que permeiam toda a organização, como o grupo de ESG. Em todos eles, há um líder e membros de diversas áreas que permitem essa colaboração e complementaridade de áreas e conhecimentos em busca de um objetivo comum.

Cada grupo, independente dos dois tipos citados, possuem reuniões mensais para acompanhamento dos KRs, com foco nos pontos críticos, com uma visão de construção de planos de ação para o futuro, com a adoção do método FCA (Fato, Causa e Ação) para essa resolução, demonstrando que o modelo pode ser aplicado em conjunto com outras metodologias, como defende Owkasem e Kirawanich (2021). Além disso, no dia a dia, cada grupo tem a liberdade de definir como será o modelo de trabalho, reuniões e *reports* dentro do grupo.

Em relação aos agentes dessa construção, se inicia com os vice-presidentes e a área de Planejamento Estratégico na definição dos objetivos, e depois os líderes dos

grupos são responsáveis junto com o time de Performance em definir seus KRs, em seguida, os líderes e seus times definem quais serão as iniciativas para atingir os resultados-chave, portanto, os agentes que efetivamente realizam os projetos possuem participação ativa na construção de suas metas, um dos diferenciais do método OKR, segundo Mello (2016). Quanto à hierarquização, os líderes dos grupos e dos KRs devem ser sempre gerentes ou cargos superiores, mas na colaboração do dia a dia todos os cargos participam desse desdobramento e construção.

Após sua implementação, foi possível perceber muitas mudanças e principalmente vantagens, e a mais citada por todos é o nível de transparência das ambições da empresa e de visibilidade da estratégia que todas as áreas estão seguindo, pois são informações disponíveis para todos os colaboradores. Em segundo é a questão da colaboração, que passou a ser muito maior e importante para a obtenção de resultados, já que agora todos olham para o mesmo objetivo e não mais para várias iniciativas que não se conversam. Além disso, aos colaboradores, criou-se uma visão mais forte do todo e de time, pois todos entendem o que é estratégico naquele ciclo e o que deve ser priorizado pelo bem da organização, elevando a estratégia a um nível mais ambicioso e colaborativo, como explica Radonic (2017).

Sobre o nível de maturidade atual, os gerentes afirmam que ainda há pontos a serem refinados, mas hoje, no segundo ciclo, já veem uma evolução de cerca de 70% na aplicação da metodologia, e o processo de revisões em todos os níveis foi bastante facilitado, pelo fato de todos já viverem na prática esse modelo de estratégia e estarem acostumados.

Porém, ainda há dificuldades relacionadas à própria metodologia, sobre quais grupos deveriam estar atuando em determinado objetivo que é mais geral e permeia vários temas, logo, ainda há certa dificuldade em estabelecer retamente as fronteiras de atuação entre alguns grupos. Outro ponto é a combinação de datas de outras questões importantes que estão acontecendo no negócio, para que não sobrecarregue os times com muitas entregas/atividades simultâneas.

Outra dificuldade, citada pelos cargos mais baixos, é de concentração e análise de dados. Há uma ferramenta recomendada pela empresa para fazer o acompanhamento quantitativo das iniciativas, mas na prática muitos ainda utilizam métodos antigos e não padronizados, que acabam causando mais lentidão aos processos. Além disso, por mais que tenha evoluído, há a necessidade disseminar cada vez mais a metodologia para que todos possam diferenciar mais corretamente o que é estratégico e deve ser

acompanhado, do que é mais operacional e deveria ser um projeto, dificuldades estas já previstas por Doerr (2018), de como a sua implementação exige um alto grau de comprometimento e persistência com o modelo, para que seja incorporado completamente.

Sobre o impacto da metodologia nos diferentes cargos, no geral, o modelo OKR em si permitiu diminuir a hierarquização dos cargos que existiam, tornando as tomadas de decisões mais horizontais e menos burocráticas e concentradas nos executivos, com cargos como gerentes participando ativamente dessa construção. E pela visão do analista, é melhor envolver cada vez mais os cargos de gerentes nesse processo, pois estão mais próximos dos times e conseguem dar mais agilidade às atividades e decisões, e contar com a participação de diretores quando houver processos decisórios mais críticos e de aconselhamento.

#### **4.2 Metodologia OKR e ESG**

A empresa hoje é referência quanto à sustentabilidade e práticas de ESG, figurando entre as 10 empresas mais sustentáveis do mundo, segundo a Dow Jones Sustainability Index (2022). Hoje, o departamento de ESG da empresa possui quatro vertentes de atuação, com uma área de Performance e Governança de ESG, responsável por essa visão transversal do tema para toda a organização, uma área voltada para diversidade e inclusão, outra para impactos sociais e a última para impactos ambientais; extrapolando o tema de sustentabilidade isoladamente e partindo de uma visão mais holística com o tema ESG.

Estabelecidos há cerca de 3 anos atrás, a empresa firmou uma série de compromissos em ESG para serem atingidos até o ano de 2030. E para torná-los possíveis, foi desenvolvido um modelo de gestão específico para o tema, com diversas pessoas de outras áreas como pontos focais, para tornar este um assunto global da organização, com todos buscando alcançar os compromissos.

Sendo assim, uma das dificuldades era engajar a organização nesse modelo específico criado para a área de ESG, para que o tema tivesse relevância em todas as áreas. Diante disso, a partir da definição dos compromissos para 2030, as metas voltadas à sustentabilidade e inclusão passaram a ser consideradas na remuneração variável dos colaboradores, e o tema passou a ter uma atuação mais global dentro da organização e cultural, algo essencial segundo Barnett *et al.* (2021).

Para melhor adoção do tema à metodologia OKR, hoje há um grupo multidisciplinar para o tema ESG, e nele a comunicação chega como nos demais grupos das outras frentes, a partir dos objetivos voltados para o tema de meio ambiente, social e governança o líder desse grupo junto com os times vão definindo seus resultados-chave e suas formas de mensuração. São desdobrados da mesma forma que os outros grupos, como são multidisciplinares, todos estão envolvidos nesse desdobramento, e como no tema de ESG há indicadores ligados às metas de remuneração variável, sua comunicação é até maior que outras frentes para gerar essa visibilidade que permita toda a organização acompanhar.

Além disso, há um grande plano para divulgar a atuação da empresa sobre ESG, além de todo acompanhamento estratégico, há um plano de marketing que sempre busca divulgar a todos os colaboradores todas as iniciativas realizadas, oportunidades de visitação, campanhas de conscientização interna, entre outras, além de comunicações externas como campanhas de marketing, apoio a fundações e projetos sociais, e divulgação do relatório anual de sustentabilidade, uma prática que vem se tornando muito comum entre as organizações, separado dos relatórios financeiros, como explica Espahbodi *et al.* (2019).

Atualmente, o modelo de gestão e estratégia por OKR na empresa possui dois objetivos e seus respectivos resultados-chave voltados ao tema de ESG, apresentados a seguir.

Quadro 3: Demonstrativo de objetivos e resultados-chave de ESG da empresa estudada

OBJETIVO	RESULTADOS-CHAVE
Ser referência no Brasil nas práticas de diversidade e inclusão	Incrementar 10% em representatividade de colaboradores negros e negras para que o total alcance 50%
	Incrementar a cota mínima de representatividade de PCDs para que o total alcance 100% da cota
	Atingir 45% de percepção dos consumidores do apoio à diversidade
	Atingir 48% Mulheres em Posições de Diretoria
Viver no dia a dia e fazer acontecer o plano de compromissos de sustentabilidade da empresa até 2030	Reduzir em 2,5% a Relação Mássica das Embalagens Desenvolvidas
	Atingir 1 Capital Natural Crítico (CNC) prioritário
	Reduzir a desigualdade social de 22 mil pessoas
	Realizar o piloto de integração de ESG no processo de desenvolvimento de produtos (PDP) e aplicar em 2 projetos
	Reduzir 1% das emissões relativas de carbono na cadeia



	Aumentar para 37% os resíduos solucionados em relação à 150% dos resíduos gerados pela cadeia
--	---

Fonte: Empresa estudada

Além disso, na empresa há um modelo de priorização dos objetivos para o ano vigente, e dentro dessa priorização, separada por níveis, os objetivos acima citados voltados para ESG estão no nível mais alto desse modelo, chamados de “Inegociáveis”. Portanto, como esse passou a ser um tema dentro do modelo de gestão da organização inteira, e não algo paralelo como era anteriormente. O quadro 4 traz o modelo de priorização adotado pela empresa para os objetivos.

Quadro 4: Escala de níveis de priorização dos objetivos da empresa estudada

Nomenclatura	Nível de priorização
Inegociáveis	Alta
Cluster 1	Média
Cluster 2	Baixa

Fonte: Empresa estudada

Diante disso, um dos desafios do modelo OKR aplicado à ESG, foi encaixar todo o extenso plano de compromissos de 2030 dentro do modelo, que exige que sejam temas chave e prioritários, sendo que todos são de alguma forma. Além disso, por serem temas com ambições de longo prazo, há muita dificuldade em determinar maturidade suficiente para os indicadores de ESG para que estes sejam medidos em curto-prazo como o modelo exige, ou seja, é necessário atingir um equilíbrio de como continuar medindo no longo e curto prazo ao mesmo tempo e gerando resultados, sendo este o principal desafio segundo Barnett (2021), o de efetivamente atingir as metas.

Portanto, essas são as grandes oportunidades para o modelo de ESG na metodologia OKR, ampliar o entendimento de temas prioritários, e como se mantém o equilíbrio de mensuração dos indicadores de curto e longo prazo, e como incluí-los em ciclos curtos como o modelo exige, já que se tratam de temas que são bastante extensos e mais perenes, ou seja, com poucas mudanças mês a mês. Além disso, ainda há grande oportunidade de trazer mais integrantes de outras áreas diversas para dentro do grupo de ESG, para internacionalizar a cultura na organização de que é um dever de todos desdobrar esse tema complexo.

Além dos pontos de dificuldades já citados, um dos pontos de melhoria já mapeado para o próximo ciclo, é a desvinculação das metas atreladas à remuneração

variável dos funcionários com os KRs estratégicos, para que incentive os líderes a se desafiarem a tomarem mais riscos ao definir os *targets* dos KRs do qual são responsáveis, algo que já era uma premissa da metodologia OKR e a diferenciava do modelo anterior MBO, segundo Doerr (2018), e que provou ser verdadeira.

Outro ponto é evoluir mais nas estruturas dos grupos atuais, sobre o ponto de intersecção entre eles, portanto, há a oportunidade de reavaliá-los, para entender se há possibilidade de unir grupos, criar novos, etc. Em conjunto a isso, as reuniões mensais de acompanhamento desses grupos podem melhorar seu escopo, para serem cada vez menos expositivas e mais co-constructivas. Além disso, há o ponto de sempre disseminar mais conteúdo educativo sobre a metodologia, para que todos sempre busquem a melhor versão para as estratégias da empresa, com objetivos e resultados-chave cada vez mais bem definidos e desafiadores.

Inclusive, é perceptível que a maioria dos objetivos estão sendo alcançados, e apesar de superados muitos não foram excluídos, e sim tiveram pequenas mudanças de amplitude para o próximo ciclo, algo esperado, já que a estratégia geral da empresa tem se mostrado eficaz, sem a necessidade de grandes mudanças abruptas no planejamento do negócio. Porém, ainda há oportunidade de priorizar ainda mais a quantidade de resultados-chave dos objetivos, limitando-os de 3 a 5 por objetivo no máximo, como explica Myren (2019).

Já sobre objetivos voltados para sustentabilidade, eles estão baseados em um plano anterior da companhia sobre alguns compromissos já firmados para até 2030. Portanto, não era esperado que fossem alcançados antes desse período, mas sim atingissem seus resultados-chave estabelecidos para aquele ano, e a partir de então fossem ambicionados ainda mais. O que é uma oportunidade constante de melhoria, o de criar objetivos menores mas também desafiadores e atingíveis para o ciclo em questão, como sugere a metodologia, segundo Niven e Lamorte (2016). O quadro 5 apresenta, em resumo, os principais resultados gerados com a adoção da metodologia.

Quadro 5: Comparativo do modelo de gestão antes e depois da adoção do método

<b>Características</b>	<b>Antes</b>	<b>Depois</b>
Colaboração	Interface pequena com pessoas de fora da sua vertical no negócio	Áreas multidisciplinares <i>Front office</i> e <i>Back Office</i> com pessoas de diversas áreas
Transparência	Visibilidade das metas individuais, de área, e da vertical pertencente	Objetivos de toda a empresa disponíveis para serem acessadas por todos

Definição das metas	Definição da estratégia pelos executivos e definição de metas pelos líderes	Definição da estratégia pelos executivos e definição de metas pelos líderes e seus times
Hierarquização	Alto nível de hierarquização com modelo <i>Top Down</i> de metas	Menor hierarquização com a participação dos times na elaboração de suas metas
Acompanhamento das metas e estratégias	Anualmente por parte dos líderes	Revisão anual de objetivos, semestral de KR's, e acompanhamento mensal de pontos críticos
Priorização	Sem método de priorização claro estabelecido e divulgado	Modelo de 3 níveis de priorização por ciclo, para alocação de recursos e esforços
ESG	Compromissos 2030 para toda a organização, atrelado à bonificações	Adaptação dos compromissos 2030 para o modelo OKR, com adoção de metas também no curto prazo

Fonte: Empresa estudada

Sendo assim, é visível as mudanças na organização e como influenciaram o modelo de trabalho do colaborador, além do estreitamento nas relações entre as pessoas e os diferentes cargos.

## 5. Conclusões

A partir do estudo de caso, foi possível constatar que a empresa em questão adotou a metodologia OKR recentemente, há menos de dois anos, e já obteve resultados significativos, com maior ganho de transparência e colaboração entre os funcionários, além de engajamento pela forma como todos são incluídos na construção de suas metas. Apesar disso, ainda há melhorias a serem feitas, como a desvinculação das metas à remuneração variável, já prevista para o próximo ciclo, e a disseminação cada vez maior do conceito do método a todos os colaboradores.

Em relação às metas ESG na organização em questão, a decisão de também incluí-las no modelo OKR foi uma decisão acertada, pois dessa forma, todos entenderam que se trata de um tema prioritário para a organização; além de serem metas que passaram a impactar diretamente a remuneração variável dos colaboradores. Porém, notou-se uma dificuldade ao incluir as metas de ESG anteriormente definidas no longo prazo para o modelo OKR, já que este se baseia no atingimento das metas no curto prazo. Nesse sentido, vale um estudo mais aprofundado do que deve ser atingido a cada ano até alcançar as metas de longo prazo, e trazer para dentro do modelo.

Em vista disso, apesar das oportunidades já mapeadas, foi visível os ganhos adquiridos pela adoção da metodologia na organização em todos os cargos, e o quanto o método foi escalado para toda empresa em pouco tempo e tem melhorado a cada ciclo de revisão, dado o principal desafio da mudança cultural que a implantação exige em todos os níveis e no modelo de trabalho. Ainda assim, foi possível notar o quanto a cultura adaptativa e de inovação da empresa proporcionaram um ambiente favorável, que contribuiu para os resultados satisfatórios da implementação do modelo, além de já possuírem, antes da metodologia, práticas e compromissos em ESG que impactam toda a organização.

Dessa forma, o presente trabalho contribuiu com a literatura por retratar um caso real de implementação da metodologia OKR, relacionando à ESG, tema cada vez mais fundamental a ser debatido entre as organizações. Contudo, o trabalho aborda um caso específico e isolado da implementação do modelo, e carece de mais exemplos para declarar a efetividade global do método, portanto, há a oportunidade de realizar futuros estudos com a análise de múltiplos casos, para entender a sua efetividade aplicada em diferentes organizações, de diversos contextos e áreas de atuação.

## 6. Referências

- ARAÚJO, R. A. M.; CORREIA, T. S.; CÂMARA, R. P. B. Influence of Environmental Innovation on Corporate Sustainability in Latin American Companies. **Organizações & Sociedade Journal**. p. 297–322, out, 2022.
- BARNETT, M. L.; CASHORE, B.; HENRIQUES, I.; HUSTED, B. W.; PANWAR, R.; PINKSE, J. Reorient the Business Case for Corporate Sustainability. **Stanford Social Innovation Review**. p. 35–39, jun. 2021.
- DOERR, J. **Measure What Matters**. New York: Penguin, 2018. 248 p.
- ESPAHBODI, L.; ESPAHBODI, R.; JUMA, N.; WESTBROOK, A. Sustainability priorities, corporate strategy, and investor behavior. **Review of Finance Economics**. p. 149–167, abr. 2019.
- GATES, B. Management tips from a brilliant business leader. **Gates Notes**. 16 mai. 2018. Disponível em: <https://www.gatesnotes.com/Books/Measure-What-Matters>. Acesso em: 26 jun. 2022.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.
- MELLO, F. S. H. Tudo que você precisa saber sobre OKR. **Qulture.Rocks**. 40 p., 2016.
- MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, São Paulo, v. 17, n.1, p. 216–229, jan./abr. 2007.
- MURPHY, A.; CONTRERAS, I. Forbes Global 2000: veja quais são as maiores empresas do mundo em 2022. **Forbes**. 12 mai. 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2022/05/forbes-global-2000-veja-quais-sao-as-maiores-empresas-do-mundo-em-2022/>. Acesso em: 1 ago. 2022.
- MYREN, M. Innovation and Objectives and Key Results (OKRs). A Case Study of How Structured Goal Setting Can Lead to Innovation. **MBA By Ritsumeikan Asia Pacific University**. 53 p, mai. 2019.
- NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs**. Nova York: John Wiley & Sons, 2016. 224 p.
- RADONIC, M. OKR system as the Reference for Personal and Organizational Objectives. **Econophysics, Sociophysics & other Multidisciplinary Sciences Journal**. p. 28–37, 2017.

RODRIGUES, S. L.; CARVALHO, F. A. G.; OLIVEIRA, E. B.; & GUIMARÃES, J. C. Sustainability in practice: a study on the municipal public management of Teresina. **Gestão & Produção**. 20 p, fev. 2022.

SANTANA, T. M. Metodologia OKR: Um Estudo Multicaso em Startups Baianas. **Revista Formadores - Vivências e Estudos**. Cachoeira/BA, v. 12, n. 8, p. 54–76, dez. 2019.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967. 687 p.

SMITHSON, N. Google's Organizational Structure & Organizational Culture (An Analysis). **Panmore Institute**. 7 jul. 2019. Disponível em: <https://panmore.com/google-organizational-structure-organizational-culture>. Acesso em: 1 ago. 2022.

SOWKASEM, C.; KIRAWANICH, P. A Deliverable Delay Management of Software Development in Railway Project using an OKR-Based Scrum Process. **The 4th International Conference on Software Engineering and Information Management (ICSIM 2021)**. Yokohama, Japan, p. 10–16, jan. 2021.

STRAY, V.; ULFSNES, R.; GUNDELSBY, J. H.; MOE, N. B. How agile teams make Objectives and Key Results (OKRs) work. **International Conference on Global Software Engineering (ICSSP'22)**. Pittsburgh, USA, p. 104–109, mai. 2022.

TRINKENREICH, B.; SANTOS, G.; BARCELLOS, M. P.; CONTE, T. Combining GQM+Strategies and OKR - Preliminary Results from a Participative Case Study in Industry. **Product-Focused Software Process Improvement - PROFES 2019**. Barcelona, Spain, p. 103–111, nov. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 201 p.

**APÊNDICE A - Roteiro de entrevista**

1. Como começou a implementação da metodologia OKR na empresa e como funciona atualmente?
2. Durante esse período inicial de mudança e implementação, quais foram os principais desafios?
3. Qual o horizonte adotado para a revisão dos Objetivos e KR's?
4. Essas metas são atreladas à remuneração dos colaboradores? Há outras formas de incentivo para que atinjam seus objetivos?
5. Qual a relação entre as áreas funcionais para atingir os objetivos?
6. Quais são os principais agentes dessa construção e até que nível é desdobrado?
7. Quais são os Objetivos vinculados à sustentabilidade? Eles possuem o mesmo nível de prioridade que os demais?
8. Quais os KR's atrelados a esses Objetivos?
9. Sobre a área de sustentabilidade, como eles atuam sobre esses objetivos e como essa comunicação chega para eles?
10. Como os Objetivos e KR's de sustentabilidade são desdobrados até os times operacionais? Todos na empresa estão cientes sobre eles?
11. Após adoção dessa metodologia, quais as maiores mudanças percebidas na empresa e qual o nível de maturidade que se encontra hoje?
12. Quais são as principais vantagens da sua implantação?
13. E as dificuldades?
14. Os objetivos estão sendo alcançados?
15. Para você, quais os impactos da metodologia nos diferentes cargos?
16. Para os próximos ciclos de revisão, quais oportunidades de melhoria você enxerga para o modelo atual?