



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A utilização de OKRs por empresas

por

Patrícia Alexandra Damião Soares

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa

Janeiro de 2023



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A utilização de OKRs por empresas

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão,
com especialização em Controlo de Gestão

por

Patrícia Alexandra Damião Soares

sob orientação de
Professor Doutor Luís Marques

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa

Janeiro de 2023

Agradecimentos

Gostaria de apresentar o meu agradecimento a todos os que me apoiaram de forma direta e indireta, família e amigos, na realização desta tese.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luís Marques, por toda a sua disponibilidade e acompanhamento ao longo do trabalho.

À minha colega Rute, que tão bem me recebeu no Norte, aos bons momentos, obrigada pela tua amizade.

À equipa da Retail Mind (Rute Rocha e Diana Pinheiro) e à Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Beira Centro (Sr. Fernando Sousa e restante equipa), pelo importante contributo que me deram ao longo do desenvolvimento desta dissertação.

A todos, muito obrigada!

Resumo

As organizações deparam-se constantemente com as suas mais diversas complexidades, num contexto cada vez mais globalizado e com uma concorrência acentuada. É fundamental para as empresas, definirem a sua estratégia, para aumentar a sua capacidade competitiva, através do apoio de metodologias de gestão. Tem havido uma crescente procura e aplicação dos OKRs (*Objectives and Key Results*), por empresas.

Com este Estudo de Caso, pretende-se analisar o uso da metodologia OKRs, inserido no seu plano estratégico, alcançando alinhamento e solidez diária.

O método utilizado neste trabalho é exclusivamente qualitativo. Foram realizadas duas entrevistas a colaboradores com responsabilidades de gestão na Retail Mind e na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Beira Centro. De forma a testar a aplicabilidade dos OKRs, em ambas as empresas.

Também foi realizado um Workshop na Retail Mind, onde foram apresentadas as vantagens dos OKRs. E onde tive a oportunidade de apresentar a minha Proposta de OKRs para a organização.

As conclusões obtidas neste estudo, indicam-nos que as organizações irão adotar cada vez mais esta nova metodologia. É um aliado positivo para alcançar os objetivos desejados, através da sua simplicidade e pelo seu lado motivador.

Palavras-chave: Gestão, Estratégia, Objetivos e Resultados Chave, Mercado

Número de Palavras: 6046

Abstract

Organizations are constantly faced with their most diverse complexities, in an increasingly globalized context and with heightened competition. It is essential for companies to define their strategy to increase their competitive capacity through the support of management methodologies.

There has been a growing demand and application of OKRs (Objectives and Key Results) by companies. Thus, achieving excellent results, alignment and daily solidity.

The method used in this work is exclusively qualitative. Two interviews were conducted with individuals with management responsibilities at Retail Mind and at Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Beira Centro. In order to test the applicability of OKRs, in both companies.

A Workshop was also held at Retail Mind, where the advantages of OKRs were presented. And where I had the opportunity to present my OKR Proposal to the organization.

The conclusions obtained in this study indicate that organizations will increasingly adopt this new methodology. It is a positive ally to achieve the desired goals, through its simplicity and its motivating side.

Keywords: Management Strategy, Objectives and Key Results, Market

Índice

Agradecimentos	3
Resumo	5
Abstract	7
Índice	9
Introdução	16
Enquadramento Teórico	18
1. OKRs:	18
1.1 Breve História dos OKRs (Objectives and Key Results)	18
1.2 Características dos OKRs	19
1.2.1 Vantagens e Desvantagens dos OKRs	22
1.2.2 Fatores que contribuem para alcançar metas	23
1.3 Modelo De Ferreira & Otley	31
Metodologia	34
2. Método de Pesquisa Qualitativa	34
2.1 Estudo de Caso	34
2.2 Entrevistas à Retail Mind	34
2.3 Entrevistas à Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Beira Centro	35
Enquadramento das Organizações	36
3. Organizações do Estudo	36
3.1 Retail Mind – Global Services	36
3.1.1 Breve Apresentação	36
3.2 Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Beira Centro	37
3.2.1 Breve Apresentação	37
Discussão	38
4. Principais Discussões	38
4.1 Contributos do TFM para as Organizações	42
Conclusão	44
Bibliografia	46
Webgrafia	52
Anexos	53
Anexo I – Entrevistas Retail Mind	53
Anexo II – Entrevistas Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Beira Centro	58
Anexo III - Organograma CCAM Beira Centro CRL	67
Anexo IV – Proposta de Implementação OKR para a Retail Mind	68

Índice de Figuras

Figura 1: As Forças sobre a Estrutura (Zorrinho, Carlos, 2007)

Figura 2: Cultura de Disciplina (Collins, Jim, 2021)

Figura 3: Acordo de Elevada Confiança (Mckeown, Greg, 2021)

Figura 4: The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis (Ferreira & Otley, 2009)

Índice de Tabelas

Tabela 1: Vantagens e Desvantagens dos OKRs

Tabela 2: Vantagens dos OKRs – Possível Aplicabilidade

Introdução

As organizações têm de formular, atualizar a sua estratégia e adaptá-la o mais breve possível ao seu modelo organizacional. Não esquecendo a pandemia global Covid-19, que as organizações atravessaram, o que obrigou a adaptarem-se a um nível recorde a direcionarem a sua estratégia para a concretização desejável e encaminharem os seus recursos de forma viável.

Ao desenvolver a sua estratégia, a organização realiza o seu portfólio de iniciativas; alinha a sua unidade de negócio; planifica as suas operações; monitoriza e aprende; e ajusta a sua análise entre a sua estratégia e o plano operacional.

Devido à necessidade de ajuste estratégico empresarial, este estudo foca-se essencialmente na utilização de OKRs (*Objectives and Key-Results*) por empresas.

A principal questão de investigação é avaliar a aplicabilidade dos OKRs no Sistema Integrado de Execução da Estratégia, para as empresas entrevistadas.

Também está presente o Modelo de Ferreira & Otley, sendo um exemplo útil a ser utilizado num Sistema Integrado, por parte das empresas (baseado em 12 etapas). O que facilita a compreensão do panorama atual das empresas, bem como a análise do cumprimento do seu plano estratégico.

Este estudo terá uma Metodologia Qualitativa, na forma de Estudo de Caso. Através de entrevistas estruturadas, facilitando a compreensão e o conhecimento dos sistemas integrados das empresas em contexto real.

Capítulo 1

Enquadramento Teórico

1. OKRs:

1.1 Breve História dos OKRs (*Objectives and Key Results*)

Foi entre as décadas de 1950 e 1960 que se deu início à abordagem da Gestão Estratégica no mercado dos negócios (Kurzynski, 2009).

É fundamental lembrar a importância da filosofia de Gestão de Objetivos (MBO – Management by Objectives), iniciada por Peter Ducker em 1954 (“Half a Century of Management by Objectives (MBO): A Review,” 2012). Esta filosofia (MBO), teve bastante relevância na medida em que a definição dos mesmos objetivos das organizações, criam-lhe produtividade, lucro e consequentemente uma maior reputação face à concorrência.

Em 1968, foi *Andrew Grove*, que na época era o presidente da *Intel*, desenvolveu o conceito de OKR. Tendo levado a *Intel* à liderança global, intitulado como o “pai dos OKR”.

Outro nome relevante na metodologia dos OKRs, foi *Jonh Doerr*, que trabalhou vários anos com *Andrew Grove* na *Intel*. E que mais tarde, implementou os OKRs na *Google*.

Depois do sucesso na *Intel* e *Google*, outras organizações de sucesso adotaram a mesma metodologia, tais como: *Netflix*, *Linkedin*, *Amazon*, *Dropbox*, *Spotify*, *Samsung*, *BMW*, *Panasonic*, *Disney* e *Dell* (Doerr, 2018).

1.2 Características dos OKRs

A gestão por si só, é simples, mas não é simplista. Essencialmente, consiste no ato de coordenar um grupo de indivíduos com o princípio de alcançar um determinado objetivo, ao mesmo tempo que se lida com a incerteza e a mudança (Kaufman, 2017).

A definição de objetivos equivale à fase anterior à implementação do plano e gestão de negócios. Corresponde a uma forma de qualificação e quantificação das pretensões esclarecidas, como imprescindíveis para os próximos exercícios da organização. O estabelecimento dos objetivos corresponde à fase em que o gestor após avaliar e posicionar-se frente à situação atual (do mercado, à macroeconomia, aos concorrentes e às lacunas internas), define distintamente os seus contextos para assumir os desafios e as suas conquistas (Santos, 2022).

Os objetivos devem ser quantificáveis, calendarizáveis e motivadores. E nem todos têm o mesmo grau de importância ou relevância para a empresa, devendo existir uma hierarquia entre eles (Almeida, 2016).

OKR é um modelo de concepção crítica, que requer disciplina, foco para alcançar atributos mensuráveis, promovendo resultados para a empresa (Lamorte, 2016). É composto por três principais elementos: 1 – definir os alvos mensuráveis; 2- garantir a progressão da equipa; 3- conceber um ambiente, que envolva e inspire equipa.

Um objetivo é o que deve ser alcançado, sendo concreto e orientado para a ação. Os OKRs superam os objetivos primários das organizações, eles captam os valores e coordenam as operações entre si, para um determinado propósito.

Primeiramente deve-se ter clareza com a questão (“Porquê?”), para a empresa ter o direito e a capacidade de inspirar.

Deve-se medir o que é importante e começar com a pergunta (“O quê?”). Na medida em que temos de avaliar o que é mais importante para os próximos três,

seis ou 12 meses. É desta forma que as empresas analisam as suas iniciativas em contexto real, adiando as menos urgentes, selecionando as suas ações (“Como?”).

O sucesso acontece quando temos o equilíbrio diário de manter a procura contínua do PORQUÊ de fazermos, O QUE fazemos (as nossas realizações, indicando o caminho certo). E é através da experiência que nos tornamos mais confiantes e melhores profissionais na forma COMO o fazemos (com medidas tangíveis, aumentando o progresso), (Sinek, 2021).

De forma a garantir a aplicação do sistema dos OKRs, deve-se criar um plano (através de informações ao nível interno da empresa) e avaliar as suas próprias necessidades. E em seguida deve-se criar a fase de desenvolvimento, tendo os colaboradores alinhados à estrutura organizacional (Lamorte, 2016). As fases do processo, são as seguintes:

- Criar – elaborar um conjunto de objetivos ambicionados; definir grupos de brainstorming; alinhar um consentimento de dois a três objetivos (tendo cada um, três indicadores-chave).
- Aperfeiçoar – definir líderes por equipa e apresentar como irá ser a sua intervenção nos resultados. Deve-se adaptar os OKRs à experiência do líder de equipa.
- Finalizar – ter a aprovação para a utilização dos OKRs selecionados, com a respetiva cronologia.
- Analisar - reportar os resultados no final do trimestre, por exemplo.

Um exemplo de um modelo OKR numa empresa, começa por:

- Objetivo: aumentar o resultado da empresa X;
- Resultados-Chave: 1- Ser o maior produtor de metal em Portugal. Sendo aplicada neste ponto, uma estratégia de qualidade e

diferenciação; 2- Ganhar com distinção um prêmio internacional. Para alavancar a procura e o mediatismo da empresa, trabalhando com os mais altos padrões de qualidade; 3- Reduzir a 90% os produtos com irregularidades. Com o objetivo de prestar um serviço de confiança e excelência; 4- Diminuir em 10% o tempo médio de mão-de-obra, por exemplo.

Os OKRs podem ser aplicados a empresas de várias dimensões, levando-as a outro patamar de distinção e resultados. E devem ser aliados de uma liderança coesa e uma cultura organizacional criativa (Doer, 2018).

E os resultados-chave eficazes são específicos e com prazos definidos. Acima de tudo são mensuráveis. Como CEO do *Yahoo*, *Marissa Mayer* diria: “Não é um resultado-chave, até que alcance um número”. Em start-ups pequenas, onde é necessário remar na mesma direção, os OKRs “são uma ferramenta de sobrevivência. No setor da tecnologia, em particular, as empresas mais jovens devem crescer rapidamente para obter financiamento. Nas organizações de médio porte, os OKRs são uma linguagem para a execução (o que temos de fazer e com quem). Mantendo os colaboradores alinhados verticalmente e horizontalmente. Em empresas de maior dimensão, os OKRs cultivam a ligação entre colegas, dando origem a novas soluções” (Hernan, 2018, p- 27).

Andrew Grove (2016) valorizou o bom senso para realizar as reuniões com a sua equipa, de modo a falar sobre ideias e não de pessoas (que as defendiam, ou eram contras essas mesmas ideias). *Grove* defendia a importância de fazer anotações, para aprender novos conceitos e habilidades (focadas na abordagem de resolver problemas).

1.2.1 Vantagens e Desvantagens dos OKRs

Nesta secção, foi criada uma tabela para a análise das vantagens e desvantagens dos OKRs (Klawaree, 2019).

Vantagens OKRs	Desvantagens OKRs
Permite aos gestores uma maior flexibilidade na interpretação dos objetivos; escolher a direção e criar a fácil adesão da equipa.	Falta de foco, devido à elaboração de listas demasiado extensas de objetivos e metas.
Fornecer o foco (na forma como os objetivos são definidos); e as metas (resultados-chave mensuráveis).	Falta de alinhamento dos OKRs, com todos os outros sectores da empresa, alterando as prioridades.
Economiza tempo e dinheiro, com informações relevantes.	Falta de ligação entre diversos objetivos em comum.
Aumenta a motivação dos colaboradores, com um novo modelo de Recursos Humanos.	Popularidade dos OKRs, que levam algumas empresas a “copiar” soluções da concorrência, sem que considerem o seu contexto.
Antecipa as situações desfavoráveis.	Dificuldade em aplicar a metodologia dos OKRs, devido à resistência à mudança, por parte de alguns colaboradores (pouco alinhamento estratégico).
Amplia a transparência, no alinhamento das atividades envolvidas.	Tempo necessário, dedicado à implementação dos OKRs e a respetiva revisão.

Tabela 1: Vantagens e Desvantagens dos OKRs (Elaboração Própria)

1.2.2 Fatores que contribuem para alcançar metas

Neste ponto, estão patentes os fatores que dão o contributo necessário para as empresas alcançarem as suas metas, em processos de desenvolvimento de novas estratégias e/ ou adaptação da sua estratégia atual. O que é importante para este estudo, devido à explicação dos benefícios amplos, que um processo alinhado oferece, com os recursos indispensáveis, para uma mudança organizacional sustentável.

Deve-se refletir sobre os fracassos anteriores e ganhar resiliência, para não nos limitarmos à desistência (Varol, 2021).

Os gestores devem desenvolver a sua estratégia e impulsionar a execução, produzindo resultados de curto prazo. E não encarar a estratégia vs execução; mas sim, encarar a estratégia e a execução com a harmonia certa em simultâneo, nos períodos certos. Alinhar a equipa para se focar apenas em atividades que agregam valor, com a implementação de um modelo operacional forte. Garantindo desde já, determinados ganhos iniciais para maximizar o lucro de curto prazo e o fluxo de caixa (Alvarez, 2021).

Os melhores executivos farão tudo ao seu alcance para fazer da organização, uma organização ótima. E sabem que o conseguem realizar, caso tenham as pessoas certas para atuarem de forma acertada, independentemente do sistema de incentivos. Pois o objetivo de um sistema de compensações não deve ser garantir que as pessoas erradas tenham os comportamentos certos.

Mas sim, garantir que as pessoas certas entrem e permaneçam. Uma organização não deve funcionar de uma forma rígida, como um sistema de tráfego aéreo. As organizações que querem ser distintas pela excelência, devem fornecer liberdade e responsabilidade no âmbito de um sistema de regras desenvolvido. A palavra “controle”, está ligada à necessidade da gestão assegurar que o desempenho do colaborador será conforme o planeado (de acordo com o estabelecimento de padrões e ações corretivas), (Cunha, 2016). O autocontrolo significa motivação

mais forte, que é o desejo de fazer melhor, em vez de apenas o suficiente para continuar. Significa, objetivos de desempenho mais elevados, com uma visão mais abrangente (Drucker, 2021).

A estrutura organizacional e o seu desempenho terá de estar sobre a pressão de quatro forças: a necessidade de maior flexibilidade e autonomia, para ultrapassar a complexidade do meio envolvente; e a necessidade de controlo e coesão, para que a complexidade interna não resulte na descoordenação de ações e na desintegração da organização (Fig. 1), (Zorrinho, 2020).

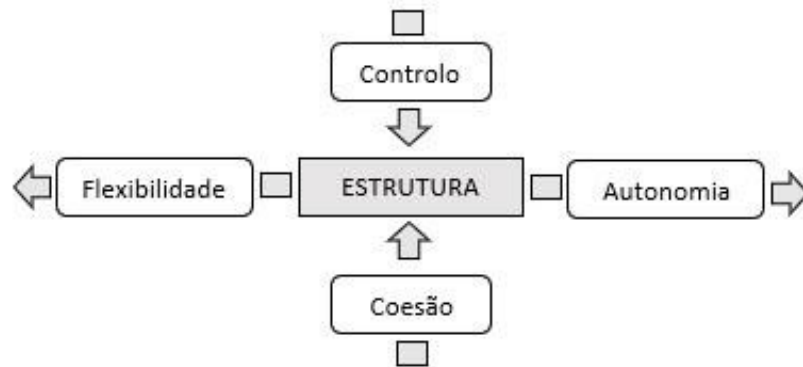


Figura 1: As Forças sobre a Estrutura (Zorrinho, Carlos, 2007 – pág. 134)

Um bom sistema de controlo, permite fundamentar ações e implementar e/ou ajustar objetivos. Bem como, detetar rapidamente mudanças no ambiente competitivo e avaliar o seu impacto, contribuindo para o ajustamento da organização, de forma dinâmica. Neste sentido, deve seleccionar indicadores para cada objetivo, tendo sempre presente a seguinte pergunta: “O que é crítico para alcançar aquele objetivo?”; definir metas de referência para cada indicador (de acordo com a avaliação do desempenho dos principais concorrentes);

desenvolver um processo sistemático de controlo com informação; preparar e estruturar relatórios de controlo para análise com os gestores, com evidência dos desvios significativos para as respetivas medidas corretivas (Silva, 2020).

Steve Jobs acreditava que o seu principal dever enquanto gestor, era reunir uma equipa vencedora e depois criar um ambiente de trabalho relevante, com pessoas igualmente fabulosas. Ele estava convencido que as melhores pessoas conseguem atingir exponencialmente mais, do que as meramente competentes (Smith, 2017). E qualquer forma de esforço em grupo, ao formar uma aliança corporativa para alcançar um objetivo definido, torna-se mais forte do que o simples esforço individual (Hill, 2021).

Se contratarem pessoas autodisciplinadas, não precisam de as “controlar”, necessitam apenas de gerir o sistema. As pessoas certas têm o pensamento disciplinado na procura do aperfeiçoamento de conhecimento, tendo conseqüentemente uma ação disciplinada (Collins, 2021).

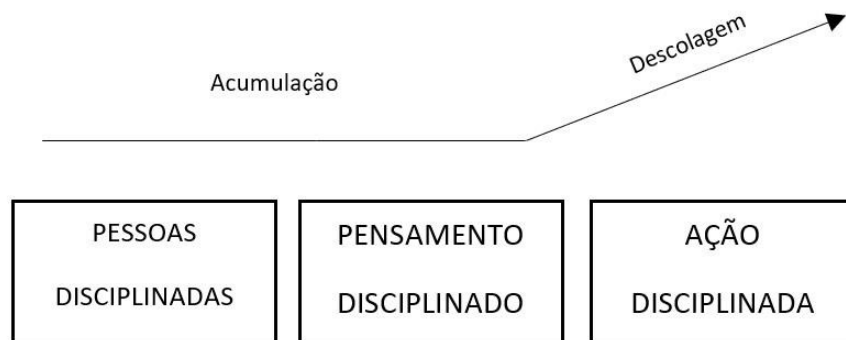


Figura 2: Cultura de Disciplina (Collins, Jim, 2021 – pág. 184)

Assim como a confiança é um elemento-chave para as equipas de elevado desempenho. O melhor investimento é ter pessoas honestas, dignas de

confiança, que transformem esforços modestos em resultados residuais (Mckeown, 2021).

Resultados	Que resultados é que queremos?
Funções	Quem faz o quê?
Regras	Que padrões mínimos viáveis é que devem ser aplicados?
Recursos	Que recursos (pessoas, dinheiro, ferramentas) estão disponíveis e são necessários?
Remunerações	Como é que o progresso pode ser avaliado e remunerado?

Figura 3: Acordo de Elevada Confiança (Mckeown, Greg, 2021 – pág. 218)

É fundamental encontrar uma harmonia ao tentar transmitir a sensação do que é possível, dentro da realidade das circunstâncias (Ferguson, 2016). E o nosso entusiasmo terá sempre influência nos mais próximos (Hill, 2021).

A forma como nos focamos, é facilitadora para atingir a prosperidade. Neste sentido, devemos questionar qual o nosso objetivo e se as ações que estamos a realizar ou as decisões tomadas, são as que tornam possível esse mesmo objetivo (Mansharamani, 2021).

Alguns líderes utilizam constantemente os sistemas de controlo para proporcionar ao colaborador uma certa liberdade, relativa à tarefa. E ao mesmo tempo, conseguem controlar o que foi feito e quando. Como por exemplo: quando um responsável realizar um processo de gestão por objetivos, quando apoia o colaborador na definição dos indicadores-chave de desempenho; de seguida, monitoriza as suas evoluções e a avaliação do seu

desempenho final, no âmbito da concretização dos seus objetivos (no prazo e orçamento definido). Assim como, controlar a qualidade do trabalho dos colaboradores nos processos de redução de erros (exemplo: confirmar o trabalho, antes de ser entregue ao cliente). Estes processos possibilitam ao gestor proporcionar alguma liberdade, sucedendo o controlo na mesma (Hastings, 2021).

Também a importância do digital do dia a dia deve ser referida, no mundo dos negócios, para aumentar a sua resiliência das organizações. Tendo a tecnologia como aliada de suporte, para medir o que é relevante e tomar as decisões mais acertadas (Revina, 2021). Através destes meios, desde a reunião virtual, passando pelo *e-mail* e as aplicações como por exemplo o *Teams* ou outras aplicações de telemóvel, como o *WhatsApp*, que têm sido ferramentas de apoio de trabalho. A comunicação verbal e presencial tem sido reduzida, o que obriga a cuidados redobrados a ter com a comunicação escrita (Almeida, 2021). Deve existir uma estrutura para visualizar dados e conceber perceções; criar processos que se adaptem às mudanças desejadas; projetar, produzir e implementar. E a mudança é comunicada de forma mais eficiente, quando as ferramentas e os processos refletem a própria mudança (Anand, 2020).

Deste modo, devem planear a sua forma de trabalho, para que ao identificarem as suas metas consigam com sucesso alcançar não apenas o trabalho de um colaborador, mas sim o seu serviço/ produto ou iniciativa de um modo geral. Os objetivos divididos pela equipa, com métricas quantificáveis, auxiliam a equipa a coordenar as suas atividades, bem como o alinhamento das partes interessadas (visão de equipa), (Gothelf, 2020).

A medida do sucesso não é apenas o que o colaborador irá fazer (o resultado), mas também a forma como o colaborador irá ser motivado. Neste sentido, é sem dúvida imprescindível saber a forma como comunicar a

importância da aplicação dos OKRs na organização (tanto para os elementos que já conhecem os OKRs, como para os que não conhecem). É importante criar foco nas métricas operacionais, através dos OKRs e não apenas nas vendas (Inglis, 2021). Deve ser explicada a sua aplicação no âmbito da visão da empresa, o seu percurso e a sua estratégia futura (Gothelf, 2020). Uma mudança sustentável para beneficiar a organização de forma ampla, requer de motivação, competência e mecanismos unidos (Poirier, 2020).

Podendo também, os gestores irem avaliando e acompanhando as preferências de tarefas ao nível dos colaboradores. Para aumentar a sua motivação e identificar mais oportunidades nessas tarefas/funções (Hassell, 2019). Por vezes também os ambientes corporativos têm de readaptar a sua cultura organizacional de forma significativa, avaliando também a capacidade de mudar e melhorar em grupo (Shelton, 2021).

Saber ouvir, também é uma virtude dos gestores, sendo importante criar um ambiente laboral saudável, na medida em que todos se sintam à vontade para expor as suas sugestões (fortalecendo o compromisso com os OKRs), (Martin, 2021). Liderar é muito mais do que aptidões métricas financeiras. É uma ação, que permite que um grupo de pessoas alcancem a visão partilhada e que criem resultados excecionais. Deve-se comunicar aspirações e valores fortes; criar confiança, como base de relacionamentos, tal como *Doer* incentivou para se tornarem organizações saudáveis (Cowie, 2019).

Com a transição de trabalho tradicional para um ambiente de trabalho híbrido (o que se passou na conjuntura de pandemia Covid-19), também os OKRs foram uma mais valia. Tendo em conta a sua clareza e comunicação aprimorada para definir objetivos e gerir os resultados de forma contínua (Nadkarni, 2021).

Os OKRs são uma combinação de objetivos e resultados-chave, sendo um método que permite à organização medir o que pretende alcançar. E são também

o contributo para a partilha de Gestão do Conhecimento organizacional, na medida em que são desenvolvidas determinadas capacidades, com abordagens transformadas em resultados. E os colaboradores tornam-se mais criativos e inovadores, pois sentem-se mais confiantes com a utilização dos OKRs, alinhados aos requisitos dos clientes (Klawaree, 2019).

A força dos OKRs reside em não dar relevância a tarefas específicas, mas sim dar relevância ao valor que as mesmas tarefas oferecem. É preferível ter objetivos mais específicos, tais como: aumentar as vendas com os clientes em 10 por cento, em seis meses; ou obter pelo menos uma nova conta de cliente por mês (quer seja um objetivo de reação, objetivo de aprendizagem, objetivo de aplicação ou objetivo de impacto), (Jack J. Phillips, 2020).

As metas são necessárias para qualquer empresa que esteja a tentar o seu sucesso ou para qualquer função, que se queira alcançar com distinção, independentemente do setor ou tamanho da organização (Ndana, 2021).

Na *Google*, por exemplo, existe um sistema laboral projetado em “OKRs hierárquicos”: os OKRs da empresa são definidos pela equipa de Liderança; os OKRs da equipa dos Vice-Presidentes, pelos Vice-Presidentes Séniores e assim consequentemente. Para empresas líderes globais, é essencial entender que cada escritório nacional enfrenta uma realidade diferente. Os escritórios locais, necessitam de serem capacitados para uma maior autonomia e confiança de liderança, para criarem novos negócios. Resolver problemas mais complexos, requer criatividade e confiança dos colaboradores, tendo feedback de ajustes necessários (Fernandez, Alexander L., 2021).

No ambiente de trabalho, o foco nos objetivos numéricos continua e é intensificado. Ao nível da produção, está ligado ao rendimento; no tema da qualidade, está ligado aos índices de defeitos e reclamações de clientes; e no marketing, relaciona-se com as vendas (Nadna, 2021).

Já em empresas mais pequenas, existe mais dinamismo e liberdade para a definição de metas (GOETZ, 2019), tais como:

- 1- O Alinhamento, na medida em que é garantida a compreensão dos objetivos selecionados, por todas as pessoas envolvidas. Pois existem empresas que desvalorizam os OKRs da empresa ou da equipa. E sugerem aos colaboradores que definam os seus objetivos pessoais.
- 2- A Precisão, onde os objetivos devem ser os mais específicos, para facilitar todo o processo estratégico.
- 3- A Realidade, onde os objetivos podem devem ser difíceis, mas alcançáveis (com recurso e conhecimento). Quando os OKRs são desafiadores, é possível ter baixas classificações, mas boas avaliações de desempenho para os colaboradores.

Pode-se concluir com esta secção, que para qualquer mudança e/ou adaptação de estratégia organizacional (incluindo também, para as organizações dos Estudo de Caso presentes) ter sucesso, são necessários alguns fatores. Fazendo parte desses fatores, é de referir a importância do fator mais valioso, que são as pessoas certas. Pois é através delas que temos equipas coesas e competentes, para definir a estratégia e a sua realização, no tempo definido. Cabendo aos gestores, alinhar a equipa, com a adequada Partilha de Conhecimento, para assim atingir desempenhos mais elevados. Tendo em conta o peso que o fator motivação tem ao longo deste percurso, sendo a receita ideal ao comunicar eficazmente os OKRs. Aumentando assim, o foco nas métricas operacionais, através dos OKRs (no âmbito da visão da empresa e na sua estratégia futura).

1.3 Modelo De Ferreira & Otley

Nesta secção, pretende-se fazer a interligação dos OKRs ao Modelo de Ferreira & Otley. Esta interligação reside na falta de precisão, que as organizações têm em se focar no que realmente importa.

Os sistemas integrados, no geral envolvem a sua formulação da estratégia; as várias fases de gestão (a própria organização, o seu planeamento, a execução e a sua adaptação à mudança); a assimilação de variadas funções; as ações; e o seu desempenho. Os sistemas de gestão de performance auxiliam para deter assim uma abordagem mais holística da sua gestão e um controlo da sua performance organizacional (tendo como base os mecanismos formais e informais, sistemas, redes e processos – para apoiar no processo estratégico, com planeamento e suporte).

Para esta dissertação será utilizado o Modelo de Ferreira & Otley, que constitui um guia para a delineação do sistema integrado, baseado em 12 etapas (que indicam as questões, a que o modelo deve seguir):

- Q1- Qual a missão e visão?
- Q2- Quais são os fatores-chave de sucesso?
- Q3- Qual é a sua estrutura organizacional?
- Q4- Que estratégias e planos foram adotados?
- Q5- Quais são as *key performance measures*?
- Q6- Qual é o nível de performance?
- Q7- Que processos são seguidos para realizar as avaliações?
- Q8- Que recompensas?
- Q9- Que fluxos de informação existem?
- Q10- Qual o tipo de informação?
- Q11- Como é que a gestão do desempenho e o sistema de controlo são alterados, face a dinâmica de mudança da organização e do seu contexto?

- Q12- Quão fortes e coerentes são os laços entre os componentes de desempenho e o sistema de controlo de gestão?

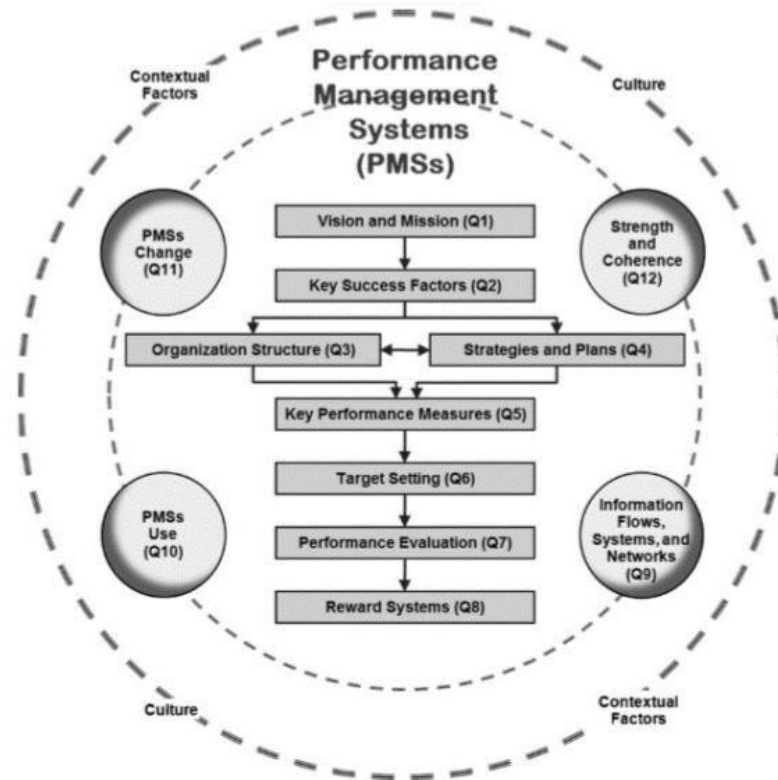


Figura 4: Ferreira & Otley, The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis, 2009, p. 268

O presente Modelo de Ferreira & Otley é considerada uma ferramenta estratégica, que apoia os gestores a tomarem as decisões mais acertadas, também de forma mais rápida. Sendo um modelo de Gestão do Desempenho, direcionado para a avaliação de desempenho. Este modelo detém cinco processos presentes, sendo os seguintes: definição dos objetivos-chave; desenvolvimento de planos e estratégias, que a organização deve adotar e como os quantificar; verificar a

efetividade e eficácia das medidas desenvolvidas; a determinação de recompensas e incentivos; e a criação de redes de informação que permitam o *feedback* indispensável.

Este modelo foi eleito para o presente estudo, por se adaptar perfeitamente à Metodologia Qualitativa. Concedeu um contributo importantíssimo, para o diagnóstico da situação atual das empresas dos presentes Estudos de Caso. E as entrevistas iniciais, foram realizadas com base num guião, no âmbito das doze questões integradas no modelo.

Capítulo 2

Metodologia

2. Método de Pesquisa Qualitativa

2.1 Estudo de Caso

A presente dissertação consiste num Estudo de Caso, realizado em contexto real das referidas organizações.

Foi utilizada uma Metodologia Qualitativa, na forma de Estudo de Caso desenvolvido na empresa Retaild Mind e na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Beira Centro.

A entrevista foi o método selecionado para a presente investigação qualitativa, com entrevistas estruturadas, através de perguntas pré-elaboradas.

As perguntas pré-elaboradas são fundamentadas essencialmente no Modelo Ferreira & Otley, com a delineação do sistema integrado, baseado nas suas doze principais questões do modelo. Obtendo desta forma, uma descrição real e imparcial da gestão da estratégia utilizada nas organizações analisadas.

Bem como, a apresentação da proposta de Implementação para a Retail Mind.

2.2 Entrevistas à Retail Mind

A entrevista foi realizada com a Rute Rocha, Diretora de Operações da Retail Mind, que é responsável por supervisionar as operações diárias da empresa e o trabalho dos Executivos. Realiza ainda a implementação de estratégias de negócios (planos e procedimentos), participa em atividades de expansão e assessoria comercial.

E também com a Diana Pinheiro, Diretora de Marketing, sendo responsável pelo desenvolvimento de estratégias, planos de negócios e objetivos gerais da empresa.

As entrevistas foram realizadas por e-mail, com perguntas pré-elaboradas.

(Transcrição apresentada no Anexo I)

2.3 Entrevistas à Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Beira Centro

A primeira entrevista foi realizada com o Sr. Fernando Sousa, Presidente do Conselho de Administração, responsável por: administrar e representar a Caixa Agrícola; adotar as medidas necessárias à garantia da solvabilidade e liquidez; fiscalizar a aplicação dos capitais mutuados; promover a cobrança coerciva dos créditos; decidir as operações; organizar, dirigir e disciplinar os serviços.

As seguintes entrevistas foram realizadas com a responsável pela Coordenação da Área de Análise de Risco e Acompanhamento de Crédito; e dois Coordenadores de Agência.

Todas as entrevistas foram realizadas por e-mail, com perguntas pré-elaboradas.

(Transcrição apresentada no Anexo II)

Capítulo 3

Enquadramento das Organizações

3. Organizações do Estudo

3.1 Retail Mind – Global Services

3.1.1 Breve Apresentação

A Retail Mind foi fundada no ano de 2012 em São Félix da Marinha, Vila Nova de Gaia. É uma consultora especializada em Gestão e Expansão de Marcas no mercado nacional e internacional. Estando presente em centros e galerias comerciais, assim como em lojas de rua. Contando desde já, com mais de 600 aberturas de lojas, em 190 cidades, contribuindo direta e indiretamente com a criação de 9000 postos de trabalho.

A empresa presta serviço de consultadoria na área do Franchising: dando apoio na elaboração de manuais de suporte; estratégia de implementação; análise económico-financeira de projetos; fusões e aquisições; e Gestão de Obras & Projetos.

Tal como se dedica à promoção e ao desenvolvimento de projetos imobiliários de retalho, nomeadamente Retails Parks. Sendo que um dos seus últimos projetos de destaque, foi o Sudoeste Retail Park (em junho de 2022), o maior Retail Park do Algarve e um dos maiores do país (com 14 500 m²). Onde está presente com cerca de 20 marcas (nacionais e internacionais), tais como: Rádio Popular, Hôma, Espaço Casa, Burber King, supermercado Continente.

3.2 Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Beira Centro

3.2.1 Breve Apresentação

As Caixas de Crédito Agrícola são instituições de crédito, sob a forma cooperativa, que contribuem em diversos níveis – económico, social, cultural e desportivo. Tendo como objetivo o progresso das comunidades locais, em que são instituições de referência.

A Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Beira Centro foi fundada em 1995, C.R.L., por integração das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo da Beira Serra, da Bacia do Ceira e de Arganil. Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Beira Centro, agrupa as agências em Arganil (Sede), Côja, Góis, Lousã, Midões, Tábua, São Martinho da Cortiça e Vila Nova de Poiares.

Ao nível da sua organização interna, a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Beira Centro, divide-se em vários departamentos, tendo como principais: a Assembleia Geral; o Conselho de Administração; a Área Comercial; a Área de Risco e Recuperação de Crédito; Atividades de Suporte e a Área de Recursos Humanos – que está patente no Organograma (**Transcrição apresentada no Anexo III**).

Capítulo 4

Discussão

4. Principais Discussões

Nesta secção pretende-se fazer a análise da Retail Mind e a Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Beira Centro. Com o objetivo de avaliar a viabilidade da aplicação dos OKRS nestas organizações. A análise baseia-se na seguinte tabela, de elaboração própria (tendo em conta o conteúdo das entrevistas realizadas) e apresentada na revisão da literatura:

Vantagens OKRs	Possível Aplicabilidade
Permite aos gestores uma maior flexibilidade na interpretação dos objetivos; escolher a direção e criar adesão da equipa.	<u>Aplica-se à Retail Mind e à Caixa de Crédito</u> <i>“...temos o foco nos recursos humanos, essencialmente na motivação e comprometimento dos colaboradores.” - Rute Rocha, Retail Mind</i> <i>“... conduzir e promover a sua atividade, junto dos colaboradores afetos à estrutura que dirige, uma atuação em conformidade com o Código de Ética e Conduta e políticas internas do Grupo Crédito Agrícola.” - Sr. Fernando Sousa, CCAM</i>
Fornecer o foco (na forma como os objetivos são definidos); e as metas (resultados-chave mensuráveis).	<u>Aplica-se à Retail Mind e à Caixa de Crédito</u> <i>“Objetivos de negócio, estratégias e planos, por departamento, que são defendidos em coordenação com as direções do departamento e têm em conta os inputs dos colaboradores diretos.” - Rute Rocha, Retail Mind</i>

	<p><i>“...coordenar, acompanhar e desenvolver a atividade da sua estrutura, propondo objetivos específicos e alinhados com objetivos globais do Grupo Crédito Agrícola” - Sr. Fernando Sousa, CCAM</i></p>
<p>Economiza tempo e dinheiro, com informações relevantes.</p>	<p><u>Aplica-se à Retail Mind e à Caixa de Crédito</u></p> <p><i>“Os fluxos de informação estão ligados ao sistema de redes, através do envio de informações gerais e abrangentes a todos os colaboradores por via de email, comunicados (que podem também ser impressos) e newsletter.” - Rute Rocha, Retail Mind</i></p> <p><i>“...existência de uma Intranet a nível nacional e local no Grupo CA e na CCAM”. - Sr. Fernando Sousa, CCAM</i></p>
<p>Aumenta a motivação dos colaboradores, com um novo modelo de RH.</p>	<p><u>Aplica-se à Retail Mind e à Caixa de Crédito</u></p> <p><i>“...focamo-nos nas pessoas, a qualidade de vida no trabalho, em todos os seus aspetos fundamentais.”</i></p> <p>– Diana Pinheiro, Retail Mind</p> <p><i>“...promover o desenvolvimento e adequação das competências e enriquecimento em experiência dos colaboradores afetos à respetiva estrutura e à promoção junto dos mesmos de uma cultura de mérito.” - Sr. Fernando Sousa, CCAM</i></p>
<p>Antecipa situações desfavoráveis.</p>	<p><u>Aplica-se à Retail Mind e à Caixa de Crédito</u></p> <p><i>“É feita a monitorização pelo controlo de gestão dos principais indicadores de negócio (com reports mensais). - Rute Rocha, Retail Mind</i></p> <p><i>“Cumprimento praticamente total do enunciado em planos de atividades de anos transatos, em</i></p>

	<i>consonância com a orientação estratégica da Instituição.” - Sr. Fernando Sousa, CCAM</i>
Amplia a transparência no alinhamento das atividades envolvidas.	<p><u>Aplica-se à Retail Mind e à Caixa de Crédito</u></p> <p><i>“O nosso sucesso está alicerçado no rigoroso código ético que pauta a nossa presença no mercado. Honestidade e transparência são para a Retail Mind fundamentais.” - Rute Rocha, Retail Mind</i></p> <p><i>“...conduzir e promover a sua atividade, junto dos colaboradores afetos à estrutura que dirige, uma atuação em conformidade com o Código de Ética e Conduta” - Sr. Fernando Sousa, CCAM</i></p>

Tabela 2: Vantagens OKRs – Possível Aplicabilidade (Elaboração Própria)

Através da análise das entrevistas compreende-se que ambas as organizações procuram semelhantes utilidades, para a aplicação de OKRs. Sendo este o motivo que explica que as mesmas organizações estão inseridas apenas nas vantagens da tabela criada (não existindo desvantagens nestes dois casos, tendo em conta a sua realidade atual). Pois tal como a Retail Mind e a CCAM Beira Centro, são sucintas nos seus objetivos. E não se observa qualquer tipo de resistência à mudança (relativamente à aplicação futura dos OKRs), no seu ambiente laboral. Pois as duas organizações procuram manter o seu alinhamento estratégico como prioridade, tendo a sua missão e visão já definidas. O que nos permite compreender também desde o início, a sua influência positiva sob todos os gestores e os restantes colaboradores, estão a aderir, com espírito de equipa para alcançar os objetivos definidos (Hill, 2021).

Tal como refere Drucker (2021), a importância da definição da missão e visão para o elevado desempenho. Temos o exemplo da missão já definida da Retail Mind. Direcionada para o crescimento sustentado das marcas dos seus clientes (com o objetivo de marcar a história do retalho). Bem como, a missão também já definida da CCAM Beira Centro, que é contribuir para o progresso económico-social da região.

Relativamente aos fatores-chave de sucesso, na Retail Mind estão fortalecidos no seu código ético, onde a transparência é elementar e a inovação. E os fatores-chave de sucesso da CCAM Beira Centro, estão assentes na credibilidade e solidez.

A própria estrutura organizacional existente nas duas organizações, também está em consonância para alcançar um nível de performance favorável de aplicabilidade de OKRs. Herman (2018), indicou que os OKRs cultivavam a ligação entre colegas, criando deste modo novas soluções laborais. Tendo o exemplo da determinação de responsabilidades dos seus participantes CCAM Beira Centro (com funções transversais a todas as estruturas e atribuídas aos seus responsáveis). E suas tomadas de decisão são totalmente descentralizadas, o que permite uma maior flexibilidade na Instituição com os objetivos específicos e alinhados aos objetivos globais do Grupo Crédito Agrícola. Assim como na Retail Mind, todos os colaboradores são ouvidos, onde partilharem as suas opiniões.

Quanto à estratégia e planos, as duas organizações focam-se seu propósito sustentável. Bem como, nos seus objetivos de negócio, centrados por departamento, tal como defende Almeida (2016), a importância da hierarquia de objetivos.

As *key performance measures* das duas empresas, estão alinhadas à aplicação OKR, pelo facto da sua flexibilidade, autonomia, controlo e coesão estarem em equilíbrio (Zorrinho, 2020).

Ao nível dos fluxos de informação, as duas empresas utilizam as informações relevantes para o bom funcionamento, relativas aos RH, Marketing e Informática, através de meios que envolvem toda a equipa e garantem a sua interligação (Lamorte, 2016).

Tendo em conta o conteúdo das informações das entrevistas, baseado no Modelo de Ferreira & Otley, no contexto das duas empresas, foi um modelo bastante proveitoso. Quer a nível de conhecimento da situação atual laboral, quer a nível de aceitação futuros planos, para aplicar ao nível da Estratégia.

De uma forma geral, verificou-se que quando é bem alinhado (em consonância com a empresa-equipa), o sistema OKR torna-se simples e motivador. A motivação surge da futura facilidade de tarefas e observação em tempo real, o que auxilia todas as tarefas e o alcance das metas da organização. Bem como, melhorar a performance; a diminuição das relações hierárquicas, no meio organizacional; com a eventualidade de reconfiguração de planos.

Também foi realizada uma proposta de Implementação OKR, para a Retail Mind, com algumas sugestões de aplicação (**Transcrição apresentada no Anexo IV**).

4.1 Contributos do TFM para as Organizações

A aceitação dos OKRs na Retail Mind, foi bastante positiva quer ao nível das entrevistas, quer ao nível da apresentação da Proposta de Implantação, que realizei nas instalações da organização (onde os colaboradores e os gestores participaram bastante com entusiasmo). Onde foi possível expor as vantagens dos OKRs e o seu retorno futuro positivo. Onde expliquei o benefício de adotar o módulo OKR no atual *software* de gestão, sendo uma tecnologia aliada para alinhar as equipas/departamentos. De forma totalmente remota, aperfeiçoando os seus sistemas, a sua estratégia e o seu controlo. Deste modo, a empresa

consegue melhorar o futuro da tomada de decisão, com menos reuniões e mais transparência.

Bem como, na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Beira Centro, onde se verifica um trabalho contínuo na sua estratégia, com um foco relevante nos objetivos. Sendo uma Instituição, inserida num Grupo Financeiro, que alia credibilidade, à solidez e cultura de mérito. Através das entrevistas, consegue-se afirmar que os colaboradores entrevistados indicam que na sua opinião: na transição digital, com a adoção dos OKRs, a Caixa de Crédito beneficiaria a nível Comercial, Organizacional e Operacional; sendo os OKRs uma mais valia, para a a Partilha de Conhecimento entre equipas.

Capítulo 5

Conclusão

A escassez de gestão estratégica é um dos principais motivos de insolvência das empresas. Por um determinado período, algumas empresas conseguem alcançar sucesso, sem terem um modelo formal de metodologia de gestão. No entanto, com a alteração significativa dos mercados, as empresas têm de concretizar um plano estratégico, com todas as unidades, ligadas à sua gestão. Onde seja possível desenvolver ações, que permitam a inclusão do seu plano, com a sua implementação e o seu pensamento estratégico.

O meu trabalho de investigação, foi de acordo com as minhas expectativas, pois a principal questão de investigação era avaliar a aplicabilidade dos OKRs no Sistema Integrado de Execução da Estratégia. E conclui que a metodologia OKR de uma forma em geral, é sem dúvida uma contribuição para as duas organizações em análise e tem total aplicabilidade. Será uma mais valia, no sentido de: aumentar a sua performance; na diluição das relações hierárquicas, com a evolução das equipas de trabalho interligadas a objetivos em comum; na redução dos ciclos de decisão, tendo a possibilidade de reconfiguração de planos e recursos; uma maior exposição às áreas de maior “fragilidade”, que permite a identificação das situações que necessitam de um maior cuidado; evitar a “miopia de curto-prazo” (com a idealização e concretização dos planos estratégicos).

Para concluir, pode-se afirmar que a metodologia OKR é pertinente nas duas organizações, que estão no caminho certo, para dar continuação e aperfeiçoamento a esta ferramenta estratégica. Que o Modelo de Ferreira & Otley foi elementar na colaboração das entrevistas, sendo um modelo de referência da avaliação de desempenho. Relevante na medida em que proporcionou abordar

de forma direta os entrevistados. E conseqüentemente, conhecer melhor a realidade atual das organizações.

Para estudos futuros é de salientar a importância de novas investigações de OKRs, no sentido de estudar a sua aplicabilidade ao mercado português.

Bibliografia

ALMEIDA, P. Dalila (2021). *Onde Está o Líder?* 1.^a Edição. Editora Guerra & Paz.

ALMEIDA, Filipe. (2016). *Introdução à Gestão das Organizações*. 4.^a Edição. Escolar Editora.

ANAND, Gaurav (2020). "Enterprise Business Management System for Strategic Decision Making". *Business Intelligence Journal*, Vol. 25. Issue 2, p35-47. 13p. Base de Dados: Business Source Complete

ALVAREZ, Miranda, Millán; Watkins, Michael D. (7/13/2021) "How New CEOs Can Balance Strategy and Execution"., *Harvard Business Review Digital Articles*, p1-6, 6p. Publisher: Harvard University., Base de Dados: Complementary Index.

BARNARD, Chester I. (2019). *As Funções do Executivo*. Edições Sílabo.

BERG, B.L. (2001). *Qualitative research. Methods for the social sciences*. Boston: Allin and Bacon.

BORRALHO, C. (2018). *Sistemas de Planeamento e Controlo de Gestão* (1.^a Ed.). Lisboa: Edições Sílabo

COLLINS, Jim (2021). *De Bom a Excelente*. 10.^a Edição. Editora Casa das Letras.

COWIE, Kathy Anne (2019). "Book Review – The power of Science to inspire organizational change". *Global Business & Organizational Excellence*. Vol. 38. Issue 2, p.75-78. 4p. DOI: 1002/joe. 21912. Base de Dados: Business Source Complete. Complementary Index.

CUNHA, P. Miguel. Rego, Arménio. C. Campos, Rita. Cardoso. Cabral, Carlos. Neves, Pedro (2016). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. 8.^a Edição. Editora RH

CUNHA, P. Miguel, Rego, Arménio. Cardoso. Cabral, Carlos (2019). Teoria das Organizações e da Gestão – Uma perspetiva histórica. 1.^a Edição. Edições Sílabo.

CURTIS, E. & Sweeney, B. (2017). Managing different types of innovation: mutually reinforcing management control systems and the generation of dynamic tension. *Accounting and Business Research* 47(3).

DOERR, John (2018). How does Google get things done? *Professional Manager* (p. 53-57. 4p.), Base de dados: Business Source Complete

DOERR, John (2018). *Measure What Matters*. Nova Iorque, EUA: Portfolio/Penguin.

DRUCKER, F. Peter (2021). *Essenciais da Gestão*. Actual Editora.

FERNANDEZ, Alexander L. (2021). “Designing the Game of Work”, *People & Strategy*, Vol. 44. Issue 1, p26-30, 5p. Publisher: SHRM., Base de Dados: Complementary Index.

FRANCO-Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and Theorizing the Unintended Consequences of Performance Management Systems. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 696–730.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12183>

GOETZ, Thomas. Inc. (2019) “Are You Getting the Right Measure os Sucess?”, Vol. 41. Issue 2, p96-96. 1p. Base de Dados: Business Source Complete.

GOTHELF, Jeff. (2020). "Use OKRs to Set Goals for Teams, Not Individuals.". Harvard Business Review Digital Articles, p2-4, 3p. Publisher: Harvard University. Base de Dados: Business Source Complete.

GOTHELF, Jeff. (2020). "Storytelling Can Make or Break Your Leadership." Harvard Business Review Digital Articles, p2-5, 4p. Publisher: Harvard University., Base de Dados: Complementary Index.

GURLEY, D., Peters, G., Collins, L. e Fifolt, M. (2014). Mission, Vision, Values, and Goals: An Exploration of Key Organizational Statements and Daily Practice in Schools Journal of Educations Change, 1-46

HASSELL, David. AMA Quarterly (2019), Vol. 5. "Unlocking Employeed Potential for Extraordinary Results", Issue 2, p36-39, 4p. Publisher: American Management Association International. Base de Dados: Business Source Complete.

HASTINGS, Reed. MEYER, Erin (2021). A Regra é Não Ter Regras, Netflix e a cultura da reinvenção. Editora Planeta.

HERMAN, Rayan. Director (2018). "Get the measure os sucess". Vol. 71. Issue 4, p26-27. 2p. Base de Dados: Business Source Complete.

HILL, Napoleon. (2021). A Lei do Sucesso. 4ª Edição. Editora Lua de Papel.

INGLIS, Mahara (2021). "Lessons from a first-time CEO", NZ Business + Management, Vol.35. Issue 3, P (Sp) 8 - (Sp) 10, 3p, 1 Color Photograph. Publisher: Adrenalin Publishing Limited., Base de Dados: Complementary Index.

JACK J. Phillips; Phillips, Patti P., (2020). "The Power of Objectives". Chief Learning Officer, Vol. 19. Issue 3, p20-20, 1p. Publisher: Betterwork Media Group, Base de Dados: Complementary Index.

JORDAN, H., Neves, J. & Rodrigues, J. (2015). O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores. 10ª Ed. Lisboa: Áreas Editores.

KING, T., Srivastav, A. & Williams, J. (2016). What's in an education? Implications of CEO education for bank performance. *Journal of Corporate Finance*.

KURZYNSKI, M. (2009). "Peter Drucker: modern day Aristotle for the business community", *Journal of Management History*, 15 (4), 357-374.

KLANWAREE, Natthankan; Choemprayong, Songphan (2019). "Objectives & Key Results for Active Knowledge Sharing in IT Consulting Enterprises: A Feasibility Study. *Proceedings of the Association for Information Science & Technology*. Vol. 56. Issue 1, p441-444, 4p. Publisher: John Wiley & Sons, IBase de Dados: Complementary Index.

LAMORTE, Ben; Niven, Paul. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. John Wiley & Sons.

MARTIN, Christa (2021). "Evaluating the Viability of AI in the Workplace". *Business Journal (Central New York)*, Vol. 35. Issue 2., p11-11. 2/3p., Base de Dados: Regional Business News.

MARTINS, António. Cruz, Isabel. Augusto, Mário. Silva, P. Patrícia. Gonçalves, Gama, Paulo (2016). *Manual de Gestão Financeira Empresarial*. 2.ª Edição. Escolar Editora.

MCKEOWN, Greg (2021). *Sem esforço*. 1.ª Edição. Editora Vogais.

MIRALLES-Marcelo, J., Miralles-Quirós, M. & Lisboa, I. (2014). The impact of family control on firm performance: Evidence from Portugal and Spain. *Journal of Family Business Strategy* 5 (2), 156–168.

NADKARNI, Shirish. (2021) "4 Leadership Trends in The New World or Work: Business Leaders Should be increasingly flexible and agile in managing their workforces". Leadership Excellence, Vol. 38. Issue 12, p-27-28, 2p. Publisher: HR.com, Inc., Base de Dados: Complementary Index.

NDANA, Jean (2021). "Strategic Safety Goals: Creating Proactive Objectives Based on Leading Indicators." Professional Safety Vol. 66. Issue 10, p-26-30. 5p., Base de Dados: Business Source Complete

OTLEY, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. Management Accounting Research, 10(4), 363–382.

OTLEY, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. Management Accounting Research, 20(4), 263–282.

OTLEY, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. Management Accounting Research, 31, 45–62.

POIRIER, David (2020). "Achieve lasting change through a values-driven workforce: Guiding employee's attitudes, beliefs can lead to sustainable results." ISE: Industrial & Systems Engineering at Work. Vol. 52. Issue 5, p42-45, 4p., Base de Dados: Business Source Complete

RADONIC, M. (2017). OKR system as the Reference for Personal and Organizational Objectives Econophysics, Sociophysics & other Multidisciplinary Sciences Journal, 7 (2), 28-37.

REVINA, Aleksandra; AKSU, Unal; Meister, Vera G (2021). "Method to Address Complexity in Organizations Based on a Comprehensive Overview". Information (2078-2489). Vol. 12. Issue 10, p423, 1p. Publisher: MDPS; Base de Dados: Complementary Index.

ROBBINS, Stephen P; Coulter, A. Mary (2020). Management, Global Edition. Pearson Education

SANTOS, Luiz, Alberto, Alves. (2022). Planejamento Estratégico e Gestão de Negócios. 7ª Edição. Escolar Editora.

SHELTON, Jenn . (Sep/ Oct 2021)“The Balanced Scored”. Facility Management Journal FMJ, Vol. 31. Issue 5, p113-117. 5p. Publisher: International Facility Management Association. Base de Dados: Business Source Complete.

SMITH, Daniel. (2017). Pensar como Steve Jobs. 2ª Edição. Editora 20/20

SINEK, Simon (2021). *Primeiro Pergunte Porquê*. 7.ª Edição. Editora Lua de Papel.

TEIXEIRA, Sebastião (2019). *Gestão das Organizações*. 3.ª Edição. Escolar Editora.

ZHOU, H. e He, Y. (2018). Comparative Study of OKR and KPI International Conference on E-Commerce and Comtemporary Economic Development, 319-323.

ZORRINHO, Carlos; Serrano, António; Lacerda, Palmira. (2007). Gerir com Complexidade – Um Novo Paradigma da Gestão. Edições Sílabo.

Webgrafia

<https://www.youtube.com/watch?v=L4N1q4RNi9I>

Why the secret to success is setting the right goals | John Doerr - YouTube
(visualizado a 19/12/2022)

<https://www.one.org/us/>

UM | Junte-se à luta contra a pobreza extrema (one.org)
(visualizado a 10/11/2022)

<https://www.creditoagricola.pt/institucional/o-grupo-ca/contactos/caixas/beira-centro>

Caixas Beira Centro | Crédito Agrícola (creditoagricola.pt)
(visualizado a 8/11/2022)

<https://www.retailmind.com/>

Home | Retailmind
(visualizado a 8/11/2022)

Anexos

Anexo I – Entrevistas Retail Mind

PATRÍCIA: Qual a missão e visão da organização da Retail Mind?

RUTE ROCHA: Temos como missão proporcionar aos nossos clientes e parceiros, novas oportunidades de negócio, de crescimento e de afirmação no mundo do retalho. Pretendemos contribuir para um crescimento sustentado das marcas, alicerçando o futuro em conquistas e vitórias sólidas. O presente é o amanhã de quem apoiamos.

Temos como visão desenvolver e apoiar as marcas, contribuindo para que o seu ADN marque presença na história do retalho.

PATRÍCIA: Quais são os fatores-chave de sucesso?

DIANA PINHEIRO: O nosso sucesso está alicerçado no rigoroso código ético que pauta a nossa presença no mercado. Honestidade e transparência são para a Retail Mind fundamentais.

A inovação e preocupação constante por acrescentarmos valor em todos os projetos que desenvolvemos. Compromisso para com as nossas pessoas (equipa), clientes e parceiros.

PATRÍCIA: Qual é a estrutura organizacional?

RUTE ROCHA: A estrutura da Retail Mind é constituída por: CEO, COO e Direções de Departamentos.

PATRÍCIA: Que estratégias e planos foram adotados?

DIANA PINHEIRO: Crescimento sustentado quer da empresa, nas áreas de negócio e nos mercados em que atua, como também da sua estrutura.

PATRÍCIA: Quais são as *key performance measures*?

RUTE ROCHA: A faturação e sustentabilidade da mesma; o número de projetos por área de negócio; temos o foco nos recursos humanos, essencialmente na motivação e comprometimento dos colaboradores.

PATRÍCIA: Qual é o nível de *performance*?

DIANA PINHEIRO: É a margem de lucro operacional e o crescimento sustentado.

PATRÍCIA: Que processos são seguidos para realizar as avaliações?

RUTE ROCHA:

Ao nível de Negócio: é feita a monitorização pelo controlo de gestão dos principais indicadores de negócio (com *reports* mensais).

Ao nível dos Recursos Humanos: são realizadas reuniões, duas vezes por ano, com cada colaborador. É realizado um questionário anual, que cobre várias áreas (desde as necessidades de formação, valores da empresa, qualidade de vida no trabalho, entre outras). E a análise dos dados recolhidos e posterior resposta adaptada.

PATRÍCIA: Que recompensas existem?

DIANA PINHEIRO:

Recompensas não financeiras:

Na Retail Mind focamo-nos nas pessoas, a qualidade de vida no trabalho, em todos os seus aspetos fundamentais.

Recompensas financeiras:

Temos uma estrutura salarial simples, com benefícios de várias ordens e adaptados a cada área funcional.

Recompensas de equipa:

Estamos a criar uma forma de recompensa, que apesar de incluir a cada uma das anteriores, é encarada de forma distinta. A recompensa de equipa, sendo um tipo de recompensa que visa abranger todos os colaboradores da Retail Mind de forma global e igual.

PATRÍCIA: Que fluxos de informação existem?

RUTE ROCHA: Na Retail Mind, os fluxos de informação estão ligados ao sistema de redes, através do envio de informações gerais e abrangentes a todos os colaboradores por via de email, comunicados (que podem também ser impressos) e *newsletter*. As redes sociais são também elemento fundamental na comunicação da empresa. (quer interna, como externa).

PATRÍCIA: Qual o tipo de informação?

DIANA PINHEIRO: Informações relevantes para o funcionamento da empresa. Em áreas tão diversas como os RH, Marketing ou Informática. As informações de atividade da Retail Mind, são feitas através de Newsletter.

PATRÍCIA: Como é que a gestão do desempenho e o sistema de controlo são alterados, face a dinâmica de mudança da organização e do seu contexto?

RUTE ROCHA: Através de uma visão centrada nas pessoas, e uma política de recursos humanos empática, ágil e eficiente.

PATRÍCIA: Quão fortes e coerentes são os laços entre os componentes de desempenho e o sistema de controlo de gestão?

DIANA PINHEIRO: Numa empresa da dimensão da Retail Mind, o contato entre os diferentes conceitos é feito de forma mais personalizada e caso a caso. Existe, no entanto, uma base que é transversal e que consiste na estratégia clara e comunicada a toda a organização. Trabalho no sentido do envolvimento dos colaboradores e compromisso dos mesmos.

PATRÍCIA: Como são definidos os objetivos estratégicos?

RUTE ROCHA: A definição dos objetivos estratégicos, missão, visão e valores é feita por um grupo heterogéneo, composto por colaboradores de diferentes departamentos e com diferentes níveis de antiguidade na empresa. Este grupo é selecionado pela administração e os trabalhos decorrem segundo um plano previamente definido e coordenado por um dinamizador. Os resultados são apresentados posteriormente de forma integrada a todos os colaboradores, num evento criado especificamente para este propósito.

De notar, que todos os colaboradores são ouvidos em entrevista individual onde é dado espaço para partilharem as suas opiniões sobre os temas. As mesmas posteriormente são levadas em conta nos processos de decisão.

PATRÍCIA: Que tipo de estratégias e planos?

DIANA PINHEIRO: Objetivos de negócio, estratégias e planos, por departamento, que são defendidos em coordenação com as direções do departamento e têm em conta os *inputs* dos colaboradores diretos.

PATRÍCIA: Existe um Departamento de Controlo de Gestão?

RUTE ROCHA: O Departamento de Controlo de Gestão está inserido no Departamento Financeiro.

PATRÍCIA: Quem realiza a Avaliação dos Resultados-Chave (Key Results)?

Esta avaliação é realizada em cada departamento ou só de um modo em geral?

DIANA PINHEIRO: A avaliação é feita por departamento e depois apresentada e discutida em comissão executiva (CEO, COO).

Anexo II – Entrevistas Caixa de Crédito Agrícola Mútuo Beira Centro

Entrevista com o Presidente do Conselho de Administração

PATRÍCIA: Qual a missão e visão da Caixa de Crédito Agrícola?

SR. FERNANDO SOUSA:

Missão: Contribuir para o progresso económico-social da região onde a Instituição está inserida, praticando uma banca de proximidade, com propósito e sustentável.

Visão: Tornar-se uma referência de inclusão, sustentabilidade e inovação, mantendo o reconhecimento de Instituição Financeira de confiança dos seus Associados e Clientes.

PATRÍCIA: Quais são os fatores-chave de sucesso?

SR. FERNANDO SOUSA: Os fatores críticos de sucesso da Instituição são os seguintes: estar inserido num Grupo Financeiro com uma base cooperativa enraizada na comunidade local, que alia a proximidade, credibilidade, solidez, confiança, transparência, simplicidade e valorização da centralidade no relacionamento privilegiado com o Cliente, com uma crescente modernidade, inovação e sustentabilidade que permitem dotar a Instituição de uma oferta de soluções, produtos e serviços capaz de satisfazer todas as necessidades financeiras e expectativas das Famílias, Pequenos Negócios; ser uma Instituição que se empenha e participa no desenvolvimento socioeconómico local, canalizando os depósitos e poupanças recolhidos para o apoio creditício aos projetos de investimento, iniciativas económicas e de cariz social da comunidade local; ser uma Instituição cujo lucro gerado é distribuído ou reinvestido na própria região; em que as tomadas de decisão são totalmente descentralizadas

(maior flexibilidade e celeridade de resposta) e onde os colaboradores são recrutados na região onde a Instituição desenvolve a sua atividade, contribuindo para a empregabilidade local.

PATRÍCIA: Qual a sua estrutura organizacional?

SR. FERNANDO SOUSA: São funções transversais a todas as estruturas e atribuídas aos seus Responsáveis, coordenar, acompanhar e desenvolver a atividade da sua estrutura, propondo objetivos específicos e alinhados com objetivos globais do Grupo Crédito Agrícola, bem como estratégias e planos de ação para a sua concretização; assegurar a gestão e controlo orçamental da respetiva estrutura e das linhas de serviço de que é responsável; promover ativamente a melhoria da eficiência, qualidade e controlo dos processos; promover o desenvolvimento e adequação das competências e enriquecimento em experiência dos colaboradores afetos à respetiva estrutura e à promoção junto dos mesmos de uma cultura de mérito; conduzir e promover a sua atividade, junto dos colaboradores afetos à estrutura que dirige, uma atuação em conformidade com o Código de Ética e Conduta e políticas internas do Grupo Crédito Agrícola.

PATRÍCIA: Que estratégias e planos foram adotados?

SR. FERNANDO SOUSA: A CCAM Beira Centro, C.R.L. apoiando-se nos valores cooperativos de praticar uma banca de proximidade, com propósito sustentável, posicionando-se como motor de desenvolvimento das comunidades locais, pretendeu ser referência de sustentabilidade na Região local, implementando um plano de sustentabilidade com reformulação do portfólio de produtos e serviços, transformação da cultura interna e promoção do talento;

redução da pegada ecológica interna; apoiou a revisão da imagem e comunicação do Grupo CA, reforçando o carácter da sustentabilidade; reforçou a proximidade digital e a centralidade do cliente; impulsionou a eficiência, produtividade e transformação digital; promoveu uma cultura de atração, promoção e retenção de talento; manteve a CCAM Beira Centro, C.R.L. capitalizada e financeiramente sustentável e acompanhou e alavancou a regulação por forma a salvaguardar o cumprimento da missão da Instituição.

PATRÍCIA: Quais são as *key performance measures*?

SR. FERNANDO SOUSA: O crescimento do crédito total líquido, com especial incidência nas empresas; o incremento do esforço de comercialização dos ativos não correntes detidas para venda (imóveis adquiridos por recuperação de crédito) e consequente, a redução do seu peso no balanço e nas imparidades associadas; o crescimento dos recursos de clientes e aumento dos capitais próprios.

PATRÍCIA: Qual é o nível de performance?

SR. FERNANDO SOUSA: Cumprimento praticamente total do enunciado em planos de atividades de anos transatos, em consonância com a orientação estratégica da Instituição.

PATRÍCIA: Que processos são seguidos para realizar as avaliações?

SR. FERNANDO SOUSA: Monitorização do desempenho comercial e da gestão do capital humano com periodicidade diária, mensal e anual, a nível da Administração local na CCAM, bem como ao nível do Grupo CA a nível nacional,

conforme estabelecido no plano de ação aprovado, sistema de incentivos e objetivos comerciais em vigor no Grupo CA, respeitando o estipulado nos normativos legais de avaliação de desempenho e regulação da Banca.

PATRÍCIA: Que recompensas?

SR. FERNANDO SOUSA: Na CCAM Beira Centro, C.R.L. encontram-se implementadas recompensas Financeiras, a nível de uma cultura de mérito expressa na progressão nas carreiras por mérito e/ou antiguidade, de acordo com o ACT em vigor para o sector bancário Crédito Agrícola e complementarmente/adicionalmente conforme estipulado no sistema de incentivos e avaliação de desempenho em vigor no Grupo CA; e Não Financeiras, nomeadamente sistema de assistência médica em condições favoráveis aos colaboradores e família próxima e promoção de uma cultura interna de proximidade, bom ambiente organizacional e equilíbrio entre vida pessoal, familiar e o trabalho.

PATRÍCIA: Que fluxos de informação existem?

SR. FERNANDO SOUSA: Os Fluxos de Informação são realizados, além da comunicação formal por vias Institucionais (carta, correio eletrónico, publicações, telefone e redes sociais internas), também através da existência de uma Intranet a nível nacional e local no Grupo CA e na CCAM, respetivamente, divulgadora de todas as informações atinentes ao desenvolvimento do trabalho individual de cada colaborador e de cada unidade de negócio local.

PATRÍCIA: Qual o tipo de informação?

SR. FERNANDO SOUSA: Divulgação de recomendações, instruções, normativos legais e atualizações regulamentares na Banca; manuais de procedimentos e boas práticas; planos de atividades das diversas funções e unidades de negócio; políticas internas de conduta, operacionais e regulamentares e divulgação transparente de direitos e obrigações laborais dos colaboradores.

PATRÍCIA: Como é que a gestão do desempenho e o sistema de controlo são alterados, face a dinâmica de mudança da organização e do seu contexto?

SR. FERNANDO SOUSA: A gestão de desempenho é realizada casuisticamente, mas de forma permanentemente, face à imprevisibilidade do contexto. O sistema de controlo é revisto anualmente, conforme dinâmica e necessidades do contexto.

PATRÍCIA: Quão fortes e coerentes são os laços entre os componentes de desempenho e o sistema de controlo de gestão?

SR. FERNANDO SOUSA: Consideram-se ser bastante fortes e coerentes, na CCAM Beira Centro, C.R.L., a relação entre o cumprimento das componentes do desempenho e o sistema de controlo de gestão implementado.

Entrevistas com: a Responsável pela Coordenação da Área de Análise de Risco e Acompanhamento de Crédito; e dois Coordenadores de Agência

Guião de Entrevista:

Nome:

Função:

1- Quantas reuniões, normalmente, tem por mês?

- a) Semanal
- b) Quinzenal
- c) Mensal
- d) Outra

2- Quantas reuniões mensais abordam os temas relativos ao Plano Estratégico, da Caixa Agrícola?

- a) Uma reunião mensal
- b) Duas reuniões mensais
- c) Três ou mais reuniões mensais

3- Tem alguma experiência na definição de objetivos participativos?

- a) Sim
- b) Não

4- Qual a metodologia utilizada para avaliar a evolução dos seus objetivos?

5- Qual a metodologia utilizada para avaliar os resultados da evolução da sua Equipe/Departamento?

6- Como é que as adversidades, normalmente são expostas?

- a) Nenhuma melhoria de processo é implementada, quando ocorrem problemas.
- b) Entre a) e c)
- c) As melhorias são implementadas ad hoc, com foco em problemas específicos ou em áreas de agência.
- d) Entre c) e e)
- e) Expor os problemas de forma estruturada, é parte integrante das responsabilidades dos gestores. E a resolução ocorre como parte dos processos normais de negócios e não através de esforço extraordinário, por parte das equipas.

7- Quão difíceis são as suas metas/objetivos? Sente-se pressionado por eles?

- a) As metas ou são muito fáceis ou impossíveis de alcançar; os gestores dão estimativas baixas, para garantir metas fáceis.
- b) Entre a) e c)
- c) Na maioria das áreas, a gestão de topo define metas agressivas, com base numa lógica económica sólida.
- d) Entre c) e e)
- e) As metas são genuinamente exigentes, para todas as unidades; são fundamentadas numa lógica económica sólida.

8- Conhece a metodologia OKR (Objectives and Key Results)?

- a) Sim
- b) Não

9- Na sua opinião, a transição digital, com a adoção dos OKRs, beneficiaria a Caixa Agrícola, a nível:

- a) Comercial
- b) Organizacional

c) Operacional

d) Todas

10- Na sua opinião os OKRs são uma mais valia, para a Partilha de Conhecimento entre equipas da Caixa Agrícola?

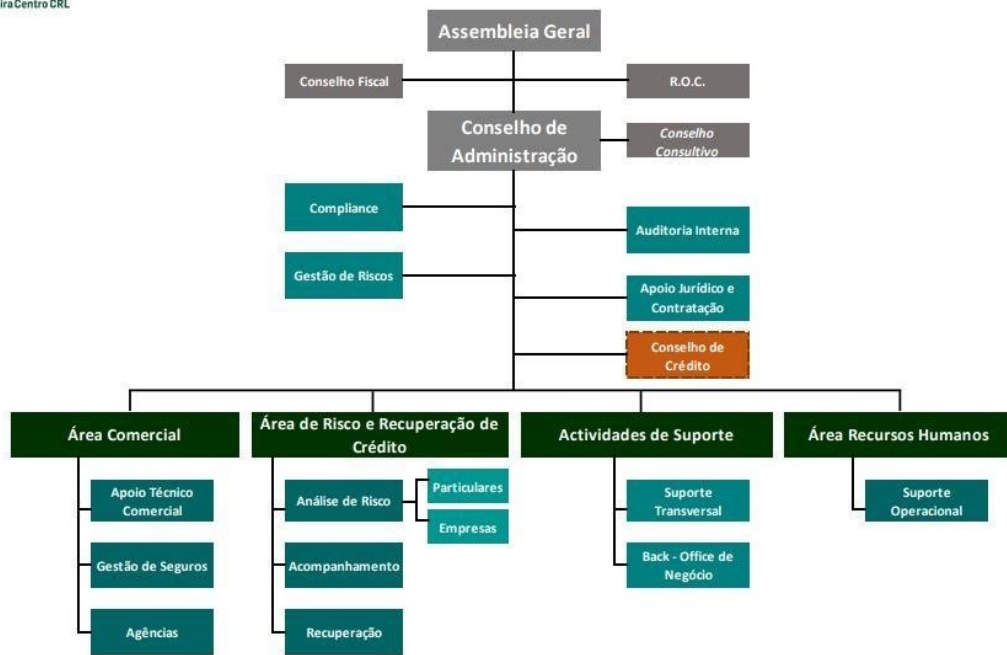
a) Sim

b) Não

Anexo III - Organograma CCAM Beira Centro CRL



Organograma CCAM Beira Centro CRL



Anexo IV – Proposta de Implementação OKR para a Retail Mind

A presente proposta para este Estudos de Caso é realizada com base no objetivo de investigar a aplicabilidade da metodologia OKR (*Objectives and Key Results*) nesta empresa, assente na estratégia atual.

Para dar início a esta implementação, terá de ser primeiramente definido “Onde” e “Como” serão apresentados os OKRs nesta organização.

Deve-se medir realmente o que importa e os seus gestores têm de se focar no que é mais importante, preferencialmente num prazo de três ou seis meses. Os gestores têm de se comprometer com esta definição e elaborar um guião, com a lista de objetivos, indicando as suas prioridades estratégicas.

E para facilitar o processo dos dados indicadores e a sua respetiva utilização, a proposta consiste em criar/adaptar o módulo OKR no atual *software* de gestão destas empresas. É neste ponto que a tecnologia entra como aliada, ao interligar toda a organização, com base na constante atualização de dados, que vão indicar e alinhar a equipa aos OKRs. Nesta plataforma de OKRs, é facilitado o feedback e a aprovação de documentos, de forma totalmente remota. Pois o futuro da tomada de decisão organizacional, será com menos reuniões e mais transparência. Sendo possível a criação de novas ideias e soluções em conjunto, aperfeiçoando os sistemas, as pessoas e o controlo de metas.

A plataforma em tempo real, deve essencialmente conter: uma atribuição de tarefas (com datas importantes automáticas); um feed de atividades, com visualização das alterações ao longo do percurso, de cada OKR; e documentos personalizados (Planos dos Objetivos, Apresentação dos OKRs, Análise dos OKRs e Demonstração de Resultados). Assim, os OKRs ficam integrados na rotina diária dos funcionários, sendo possível acompanhar o progresso de cada meta, mantendo a organização no caminho certo, com foco no resultado dos negócios.

1- A Proposta de Objetivo Geral

A proposta para o objetivo geral da Retail Mind, é a seguinte:

Objetivo:
Aumentar o Volume de Negócios da Retail Mind

Sendo este objetivo geral (anual), a base para a organização definir os seus indicadores, seguindo as linhas diretrizes da sua direção.

Por vezes perdemos muito tempo a elaborar uma linha de objetivos, mas faz parte do processo. No entanto, devemos ter em conta que um OKR pode-se alterar a qualquer momento do ciclo.

Depois do objetivo geral, terão de ser elaborados os resultados-chave “*key results*”, que são o elemento prático do objetivo. Normalmente os resultados-chave corretos, surgem semanas ou meses depois, de se estabeleceram os objetivos.

1.1.- Resultados-Chave da Retail Mind

Tal como Doer (2018) refere, os resultados-chave devem ser três, no mínimo, por cada objetivo. Para a Retail Mind, os resultados-chave propostos, são:

Objetivo:

Aumentar o Volume de Negócios da Retail Mind
--

Resultados-Chave:

1- Ser a maior empresa de gestão de marcas do país
--

2- Duplicar os projetos de Retail Parks

3- Ganhar um prémio a nível internacional

O primeiro resultado-chave, “Ser a maior empresa de gestão de marcas do país”, está ligado ao aumento do leque de atividade. A consultora, especialista em retalho, trabalha com mais de 50 marcas, em 194 cidades. Ao longo dos seus 10 anos, num contexto cada vez mais concorrencial, tem vindo a ampliar os seus serviços além-fronteiras. Prestando também os mesmos serviços, para empresas internacionais que pretendem ingressar no nosso país e necessitam de ser assessoradas (tais como *Bestseller, a Bottega Verde, Original Marines e a Beverly Hills Polo Club*). Atualmente a Retail Mind conta com projetos em França, Luxemburgo e América Latina, com marcas nacionais e internacionais. Bem como a abertura de escritórios em Espanha e a aposta no mercado sul-americano (nomeadamente, Colômbia).

O segundo resultado-chave, “Duplicar os projetos de Retail Parks”, está coerente ao sucesso do projeto anterior da Retail Mind, o Sudoeste Retail Park no Algarve. Este complexo comercial é um dos maiores do país e o maior na região do Algarve, na sua tipologia. Sendo uma referência com foco no cliente e na sua experiência de consumo (que se reflete no seu *layout e design*). O projeto foi elaborado com critério na Sustentabilidade, na sua fase de construção, bem como

de operação (com aplicação de iluminação em LED; a vegetalização com 4.500 plantas; a reutilização da totalidade das terras escavadas; o uso de aço com 80% de matéria reciclada). Que deu origem a 120 postos de trabalho (na fase de obra) e cerca de 500 postos de trabalho com o empreendimento em operação. Em plena pandemia, com um investimento significado de 25 milhões de euros, que promoveu emprego e uma importante transição climática.

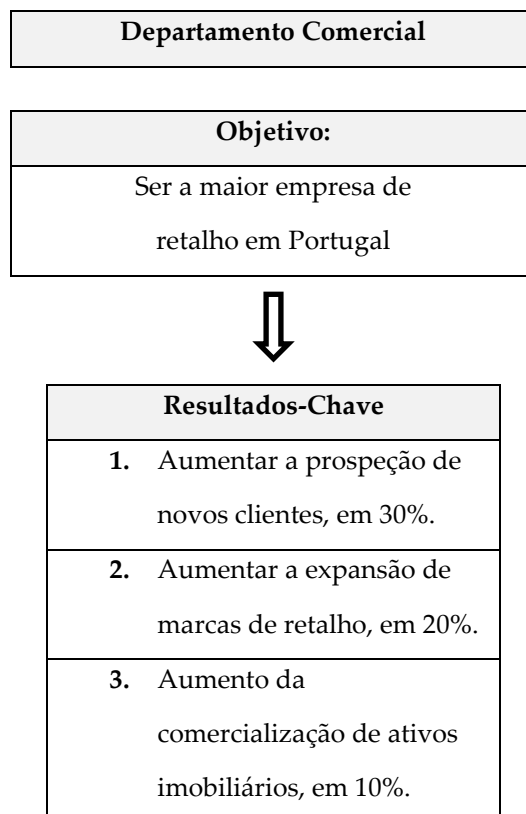
O terceiro resultado-chave, “Ganhar um prémio a nível internacional”, deve-se ao trabalho contínuo que esta empresa 100% portuguesa tem desenvolvido, junto dos seus clientes e dos seus parceiros de negócios. Tendo desde já, como objetivo ser uma referência no mercado ibérico, mantendo o ADN próprio, da estratégia da empresa. E com a sua equipa multidisciplinar, que se tem adaptado e tem sido resiliente, face aos desafios. A equipa da Retail Mind foi apresentada na edição MIPIM (evento de imobiliário internacional, realizado em Cannes), em Março de 2022. E participou no mesmo mês na IV Iberian Reit & Listed Conference, em Madrid. Em Abril de 2022, participou no Congresso World Retail Congress, em Roma. Em Maio de 2022, esteve na Expofranquicia, em Madrid e na MAPIC, em Itália. E em Junho de 2022, esteve na 22ª Edição da SIL, em Barcelona, com palestras, marcas e contactos profissionais interessantes.

1.2.- OKRs dos Departamentos da Retail Mind

Nesta fase do procedimento, é importante definir os OKRs por departamento, tendo como base o objetivo geral, anteriormente proposto. Cada OKR deve ser concedido a um único responsável, permitindo desta forma nomear com quem pode ser instituída a união da equipa, no alcance dos objetivos esclarecidos. Onde deve ser comunicado a cada colaborador da equipa, os objetivos principais do

seu departamento. Para de seguida, cada um desenvolver os seus próprios OKRs, que se unem com o OKR geral do departamento e da organização.

Neste estudo irá ser proposta a definição de OKRs, para o Departamento Comercial e Departamento de Marketing, sendo os departamentos que garantem os serviços significativos, na empresa:



Departamento de Marketing

Departamento de Marketing
Objetivo:
Ganhar um Prémio a nível internacional



Resultados-Chave
1. Aumento das presenças em eventos internacionais, de maior referência.
2. Aumento de Workshops internacionais
3. Criação de novas alianças estratégicas

1.3.- Apresentação da Proposta

Apresentei presencialmente a minha Proposta de OKRs nas instalações da Retail Mind, no dia 16 de Dezembro de 2022. Onde tive a oportunidade de expor as vantagens dos OKRs de uma forma mais direta, entre os colaboradores e os gestores da organização.