



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CAMPUS RUSSAS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GISELLY KELLY CAVALCANTE

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA OKR PARA OTIMIZAÇÃO DO
GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO E MELHORIA DA
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA**

RUSSAS

2025

GISELLY KELLY CAVALCANTE

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA OKR PARA OTIMIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO
DE PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO E MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE
EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada
ao Curso de Engenharia de Produção da
Universidade Federal do Ceará – Campus
Russas, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Engenharia de
Produção

Orientador: Prof. Dr. Edvan Cordeiro de
Miranda

RUSSAS

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

C364a Cavalcante, Giselly Kelly.

Aplicação da metodologia okr para otimização do gerenciamento de
Projetos de implantação e melhoria da experiência do cliente em uma empresa de tecnologia / Giselly
Cavalcante. – 2025.

63 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas,
Curso de Engenharia de Produção, Russas, 2025.

Orientação: Prof. Dr. Edvan Cordeiro de Miranda .

1. OKR. 2. Gerenciamento de projetos. 3. Experiência do cliente. 4. Otimização de processos. 5.
Ferramentas de gestão. I. Título.

CDD 658.5

GISELLY KELLY CAVALCANTE

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA OKR PARA OTIMIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO
DE PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO E MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE EM
UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA

Trabalho de conclusão de curso apresentada ao
Curso de Engenharia de Produção da
Universidade Federal do Ceará Campus de
Russas, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em: 30/07/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Edvan Cordeiro de Miranda
(Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Pedro Helton Magalhães Pinheiro
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Cândido Jorge de Sousa Lobo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, a minha irmã e família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder a chegar nesse momento tão importante da minha vida, com saúde, garra e coragem.

Aos meus pais, Waldilangia Josefa Cavalcante que me criou com muita força e determinação é minha maior inspiração de mulher e José Lazaro Cavalcante que sempre me proporcionou o melhor do que estava ao seu alcance, sempre me apoiaram para que eu me tornasse uma pessoa de sucesso nos estudos e na carreira profissional.

A minha irmã Anny Jéssica Cavalcante, que sempre esteve ao meu lado me motivando, mesmo com a distância, também é uma inspiração de mulher e profissional que me mostra todos os dias o quanto podemos crescer na vida através dos nossos esforços diários. Aos meus familiares e amigos da vida toda que estão sempre dando apoio.

Tenho muita gratidão e admiração por todos os professores do campus que passaram na minha trajetória acadêmica, obtive conhecimentos tanto profissionais quanto pessoais que me fizeram crescer muito durante essa fase. Em especial ao Prof. Dr. Edvan Cordeiro que aceitou ser meu orientador nessa etapa final da minha graduação, assim como, a banca avaliadora composta pelo Prof. Dr. Cândido Jorge e Prof Dr. Pedro Helton. Agradeço a Prof. Máгда Maia que também me orientou no período de estágio.

As minhas amigas Damilis Saraiva e Livia Maria, que estão comigo desde o ensino médio dividindo momentos desafiadores, onde fomos força e apoio juntas nessa trajetória, construindo memórias inesquecíveis. A minha turma de graduação, Wesley Kelvin, Ana Carolinne, Bianca Amorim, Elisson Oliveira, Clara Maíra, Leticia Castro, Ludimila Lima, Paloma Lodi, Mércia Nogueira e Adma Hilary, agradeço por toda contribuição nos momentos de experiências acadêmicas. A Universidade Federal do Ceará – Campus Russas, que me deu a oportunidade de participar de projetos de extensão e bolsas que me ajudou a permanecer na faculdade com mais vontade de aprender e me desenvolver.

Ao time da Up Value que me recebeu aos 70% de curso realizado com grandes oportunidades de crescimento, com pessoas incríveis e inteligentes que não medem esforços para ajudar o próximo. Em especial Ana Beatriz Magalhães, que me recebeu desde o primeiro contato com a empresa e até hoje está do meu lado me fazendo crescer tanto como pessoa como profissional, acreditando no meu potencial, também é uma grande inspiração na minha vida como mulher e profissional. Por fim, agradeço a mim, Giselly, por não ter desistido, embora muito dos acontecimentos me fizeram pensar nessa possibilidade, enfrentando medos, inseguranças e todas as outras dificuldades de uma vida acadêmica. Meu muito Obrigada!

"Resultados excepcionais não são fruto do acaso, mas da definição clara de objetivos e do compromisso contínuo com a execução focada."
(Doerr, 2018, p.23)

RESUMO

Empresas do ramo de tecnologia da informação lidam constantemente com o desafio de tornar seus processos operacionais mais eficientes, enquanto se esforçam para seguir elevados padrões de satisfação do cliente. A integração entre a metodologia OKR e as práticas de gestão ágil de projetos representa uma estratégia cada vez mais relevante em ambientes corporativos, enquanto a agilidade concentra-se em entregas iterativas e adaptabilidade, o OKR fornece a estrutura de alto nível necessária para direcionar os esforços, garantindo que as entregas ágeis estejam diretamente alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. Este estudo teve como objetivo otimizar o acompanhamento dos projetos de implantação em uma empresa de tecnologia, por meio da introdução da metodologia OKR, visando melhorar a experiência do cliente, utilizando ferramentas de mapeamento de processo e de gestão para identificar e minimizar cenários complexos. A metodologia envolveu um levantamento quantitativo e qualitativo sobre os registros retirados das ferramentas de gestão utilizada na empresa para auxiliar o setor de projetos, seguido do mapeamento do processo dos projetos para identificar pontos de atenção e fatores críticos. Foram utilizadas ferramentas como Bizagi, plataforma de gerenciamento de projetos e o sistema Enterprise Resource Planning (ERP) para identificar as causas principais. Com base nessa análise, as ações a serem aplicadas foram planejadas e implementadas, definindo prazos e responsáveis utilizando a ferramenta 5W1H. Os resultados demonstraram uma melhoria na performance dos projetos, levando em consideração a diminuição da média %atraso de 45% para 10%, assim como, um avanço considerável na qualidade da experiência do cliente, elevando o nível de serviço SLA de 65% para 80%. Portanto, a adoção da metodologia OKR promoveu maior alinhamento estratégico, com a padronização de prazos e respostas, transparência com o auxílio de revisões diárias dos protocolos e responsabilidade na gestão junto ao comprometimento da equipe, impactando positivamente tanto a eficiência operacional dos projetos quanto a satisfação dos clientes.

Palavras-chave: OKR; gerenciamento de projetos; experiência do cliente; otimização de processos; ferramentas de gestão.

ABSTRACT

Information technology companies constantly face the challenge of making their operational processes more efficient while striving to maintain high standards of customer satisfaction. Integrating the OKR methodology with agile project management practices represents an increasingly relevant strategy in corporate environments. While agility focuses on iterative delivery and adaptability, OKR provides the high-level framework necessary to direct efforts, ensuring that agile deliveries are directly aligned with the organization's strategic objectives. This study aimed to optimize the monitoring of implementation projects in a technology company by introducing the OKR methodology. This methodology aims to improve customer experience by utilizing process mapping and management tools to identify and minimize complex scenarios. The methodology involved a quantitative and qualitative survey of records extracted from the management tools used by the company to support the project department, followed by mapping the project process to identify areas of concern and critical factors. Tools such as Bizagi, a project management platform, and the Enterprise Resource Planning (ERP) system were used to identify root causes. Based on this analysis, the actions to be implemented were planned and implemented, defining deadlines and assigning responsibilities using the 5W1H tool. The results demonstrated an improvement in project performance, considering a reduction in the average delay percentage from 45% to 10%, as well as a considerable improvement in the quality of the customer experience, raising the SLA service level from 65% to 80%. Therefore, the adoption of the OKR methodology promoted greater strategic alignment, with the standardization of deadlines and responses, transparency through daily protocol reviews, and management accountability combined with team commitment, positively impacting both the operational efficiency of projects and customer satisfaction.

Keywords: OKR; project management; customer experience; process optimization; management tools.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Classificação da pesquisa.....	26
Figura 2 - Etapas realizadas na pesquisa.	28
Figura 3 - Organograma do setor.....	30
Figura 4 - Ferramenta de Gestão.	31
Figura 5 - Template do ERP.....	32
Figura 6 - Fluxograma do projeto de implantação.	34
Figura 7 - Fase inicial.	35
Figura 8 - Fase planejamento.....	36
Figura 9 - Fase execução	36
Figura 10 - Fase encerramento.	37
Figura 11 - OKR 1.....	38
Figura 12 - OKR 2.....	39
Figura 13 - Análise de um projeto implantado.....	40
Figura 14 - Média de % Atraso.	40
Figura 15 - Listagem dos protocolos abertos.....	41
Figura 16 - Análise do Projeto implantado pós OKR.....	52
Figura 17 - Análise do SLA pós OKR.....	54
Figura 18 - Protocolos com retorno ao cliente.	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - % média de atraso das tarefas por projeto.....	41
Gráfico 2 - % atraso das tarefas do projeto pós OKR.	52
Gráfico 3 - Protocolos com retornos.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ciclo de vida do projeto	19
Quadro 2 - Exemplo de Estrutura de OKR.....	21
Quadro 3 - Comparativo entre OKRs e KPIs	22
Quadro 4 - Conceitos básicos segundo BPMN	24
Quadro 5 - Objetivos e Resultados-Chaves	38
Quadro 6 - Plano de ação para Resultado 1	45
Quadro 7 - Plano de ação para Resultado 2.....	47
Quadro 8 - Plano de ação para Resultado 1	49
Quadro 9 - Plano de ação para Resultado 2.....	50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ERP	Enterprise Resource Planning
KPI	Key Performance Indicators
OKR	Objectives and Key Results
PMI	Project Management Institute
SLA	Service Level Agreement

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	Objetivos	19
1.1.1	Objetivo Geral	19
1.1.2	<i>Objetivos Específicos</i>	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	Gestão de Projetos	20
2.2	<i>Objectives and Key Results (OKRs)</i>	21
2.3	5W1H	25
2.4	Mapeamento de processos	25
3	METODOLOGIA	28
3.1	Caracterização da Pesquisa	28
3.2	Procedimentos Aplicados	29
3.3	Descrição da Empresa em Estudo	31
3.4	Ferramentas e Recursos Utilizados na coleta	33
4	RESULTADOS E DISCURSÃO	35
4.1	Processo de Implantação	35
4.1.1	<i>Mapeamento do Projeto de Implantação</i>	35
4.2	Definição dos OKRs	39
4.3	Análise inicial para aplicação dos OKRs	41
4.3.1	<i>Análise de desempenho atual</i>	41
4.3.2	Identificação das Causas Raiz dos Atrasos	44
4.4	Implementação da metodologia OKR	45
4.4.1	<i>Ações utilizadas</i>	45
4.4.2	<i>OKR 1: Dar um UP nas entregas dos projetos de implantação</i>	46
4.4.3	<i>OKR 2: Melhoria da experiência do cliente</i>	50
4.5	Análise dos Resultados Pós-Implantação	53
4.5.1	<i>Introdução à Análise dos Resultados</i>	53
4.5.2	<i>Avaliação dos resultados do OKR 1</i>	53
4.5.3	<i>Avaliação dos resultados do OKR 2</i>	56
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS	61

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE O SETOR 63

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário marcado pela elevada competitividade, empresas do setor de tecnologia da informação enfrentam o desafio contínuo de aprimorar seus processos operacionais ao mesmo tempo em que buscam garantir altos níveis de satisfação do cliente. Nesse contexto, Rigueira (2020), destaca que metodologias de gestão de desempenho, como os *Objectives and Key Results (OKRs)*, auxiliam na definição clara de metas, fortalecendo a mobilização dos colaboradores por meio de ciclos curtos de acompanhamento, promovendo maior transparência e agilidade na execução das atividades.

A eficácia da metodologia OKR pode ser substanciada por sua adoção em organizações de renome global. Um dos exemplos é o da Intel, onde a metodologia foi inicialmente formalizada e amplamente aplicada por Andy Grove. Conforme relata Doerr (2018), foi na Intel que Grove consolidou os princípios dos OKRs, utilizando-os para focar a empresa em metas ambiciosas e garantir o alinhamento de todos os níveis organizacionais. Essa experiência na Intel demonstrou o poder dos OKRs em direcionar grandes equipes para resultados transformadores, mesmo em cenários de alta complexidade e inovação.

A integração entre a metodologia OKR e as práticas de gestão ágil de projetos tem se destacado como uma abordagem estratégica cada vez mais relevante no ambiente corporativo, especialmente em empresas de tecnologia. A agilidade, com seu foco em entregas iterativas, flexibilidade e rápida adaptação às mudanças, favorece a geração contínua de valor. Nesse sentido, Denning (2018) destaca que OKRs fornecem a estrutura de alto nível para as equipes ágeis, garantindo que o que elas entregam se conecte aos objetivos da organização. Assim, essa participação permite que a agilidade vá além da velocidade, direcionando as entregas para aquilo que é realmente relevante para o negócio e para o cliente.

Segundo Sant'Anna (2018), os OKRs proporcionam clareza e foco, permitindo que as equipes concentrem seus esforços em iniciativas que de fato geram valor ao cliente. Essa estrutura favorece a transformação de intenções estratégicas em resultados tangíveis e mensuráveis, impactando diretamente na jornada e na percepção do consumidor. Ao alinhar metas organizacionais com ações práticas, os OKRs contribuem para a melhoria contínua da experiência do cliente e para o fortalecimento do vínculo entre empresa e público-alvo.

Portanto, reconhecendo-se que a gestão eficiente de projetos de implantação e a melhoria da experiência do cliente são essenciais para o crescimento sustentável das organizações. A complexidade desses processos, muitas vezes subestimada, pode gerar

gargalos e comprometer a satisfação do cliente. Assim, torna-se fundamental adotar metodologias que ofereçam uma visão estratégica e detalhada do desempenho, indo além da simples execução de tarefas. Nesse contexto, a aplicação da metodologia OKR se destaca como uma alternativa eficaz para transformar desafios operacionais em oportunidades.

1.1 Objetivos

O seguinte estudo apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos:

1.1.1 Objetivo Geral

Otimizar o acompanhamento dos projetos de implantação em uma empresa de tecnologia, por meio da introdução da metodologia OKR, visando melhorar a experiência do cliente.

1.1.2 Objetivos Específicos

O estudo visa cumprir os objetivos específicos a seguir:

- Analisar as principais causas de atraso nos projetos de implantação;
- Realizar mapeamento do projeto de implantação;
- Definir métricas para a mensuração de desempenho;
- Comparar indicadores de desempenho antes e depois da implantação da metodologia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Projetos

O Project Management Institute (PMI), uma das maiores referências globais em gestão de projetos, define projeto como "um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo" (PMI, 2021, p. 4). De maneira geral, o PMI (2021, p. 7) estabelece que a gestão de projetos é a "aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos". Esse entendimento ressalta a natureza aplicada da disciplina, que visa transformar ideias em entregas concretas e mensuráveis.

Segundo Prado (2011), a gestão de projetos oferece uma visão complementar, focando nos aspectos humanos e organizacionais. Para ele, o gerenciamento de projetos ultrapassa a aplicação de técnicas, sendo a arte de liderar e gerenciar pessoas e processos para atingir os resultados desejados, respeitando os prazos e orçamentos estabelecidos. Essa abordagem de Prado destaca que, além dos procedimentos técnicos, a liderança eficaz, a comunicação assertiva e a capacidade de gerir equipes são elementos cruciais para o sucesso de qualquer projeto.

Kerzner (2018) enfatiza que o objetivo primordial é alcançar resultados específicos, sempre dentro das restrições de tempo, custo e recursos. Essa perspectiva de Kerzner ressalta a natureza metodológica e técnica da gestão de projetos, indicando a necessidade de uma estrutura que oriente as ações e assegure a concretização dos objetivos. Além disso, o autor argumenta que o sucesso de um projeto está relacionada à capacidade de seus gerentes de compreenderem e gerenciarem as interconexões entre as diferentes fases, tarefas e recursos.

Keeling e Branco (2019) explicam que o ciclo de vida de um projeto não é apenas uma sucessão de etapas, mas um processo dinâmico que permite às organizações aprimorar seu controle e tomar decisões estratégicas em pontos-chave. Eles ressaltam que, embora as fases possam variar de acordo com o tipo de projeto ou a metodologia adotada, a essência permanece a mesma: iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar. Essa segmentação do projeto em estágios gerenciáveis, segundo os autores, facilita a alocação de recursos, a gestão de riscos e a avaliação do progresso, assegurando que o projeto permaneça alinhado aos objetivos estratégicos e às expectativas dos *stakeholders*.

Conforme a perspectiva apresentada pelos autores Keeling e Branco, o Quadro 1 abaixo apresenta um resumo das principais características de cada fase do ciclo de vida do projeto.

Quadro 1 - Ciclo de vida do projeto

Fase do Ciclo de Vida	Propósito Principal	Atividades Chave	Entregas Típicas
Iniciação	Definir e autorizar o projeto ou uma nova fase.	Estudo de viabilidade, análise de partes interessadas.	Termo de Abertura do Projeto (TAP).
Planejamento	Detalhar o projeto para guiar a execução.	Definição de escopo, cronograma, orçamento, riscos.	Plano de Gerenciamento do Projeto.
Execução	Realizar o trabalho definido no plano.	Gerenciar equipes, adquirir recursos, produzir entregas.	Entregas do projeto.
Monitoramento e Controle	Acompanhar, revisar e regular o progresso.	Medição de desempenho, controle de mudanças, relatórios.	Relatórios de progresso, solicitações de mudança.
Encerramento	Finalizar formalmente o projeto ou a fase.	Aceitação das entregas, lições aprendidas, liberação de equipe.	Relatório final, formalização do encerramento.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Dessa forma, observa-se que a gestão de projetos não se limita apenas à execução de tarefas operacionais, mas constitui um instrumento estratégico essencial para o alcance dos objetivos organizacionais, favorecendo a inovação e a materialização de resultados concretos. Conforme destacado por Cierco et al. (2012), essa abordagem possibilita às organizações alcançar suas metas por meio da condução eficaz de iniciativas temporárias e singulares, consolidando-se como um dos pilares para a transformação de ideias em realizações mensuráveis.

2.2 Objectives and Key Results (OKRs)

A metodologia OKR se destaca por sua capacidade de promover um alinhamento vertical e horizontal dentro da organização, conectando as aspirações de alto nível com as ações diárias das equipes. Doerr (2018), em sua obra seminal "Avalie o que Importa", ressalta que os OKRs são mais do que um simples sistema de medição; eles são um "sistema

de pensamento para criar disciplina e foco em uma organização". O autor argumenta que os OKRs bem definidos incentivam o engajamento, a autonomia e a inovação, pois empoderam os colaboradores a buscar soluções criativas para alcançar os resultados esperados.

Os OKRs representam uma metodologia de gestão amplamente utilizada para promover o alinhamento estratégico e a execução eficiente nas organizações. Essa metodologia busca unir a missão e a visão da empresa a metas claras, mensuráveis e específicas, para que todos os funcionários entendam como suas atividades auxiliam para os objetivos gerais. Sua estrutura é composta por objetivos qualitativos que direcionam os esforços organizacionais, acompanhados por resultados-chave, que são indicadores quantitativos de progresso, tornando-se possível avaliar e medir o desempenho de maneira objetiva (Mello,2016).

Niven e Lamorte (2016) afirmam que, ao determinar objetivos desafiadores junto de resultados-chave mensuráveis, as organizações conseguem montar um ambiente de responsabilidade e transparência, destacando também que os OKRs devem ser avaliados com frequência, motivando ciclos de aprendizado e uma adaptação contínua.

Maasik (2020) destaca que, a aplicação eficaz dos OKRs não é apenas uma definição de metas, mas da construção de uma cultura organizacional com resultados, que constitui uma comunicação clara e acompanhamento periódico do progresso. Os OKRs devem ser curtos, instigantes e compreensíveis por todos os setores da empresa, garantindo a compreensão de cada colaborador no seu dever. Os objetivos não devem ser quantitativos, mas sim primordiais, evitando assim a dispersão de esforços e um foco maior dentro da abordagem.

A estrutura da metodologia OKR é dividida em dois componentes principais: o Objetivo (O) e os Resultados-Chave (KRs). Essa distinção é crucial para o sucesso da implementação, pois enquanto o Objetivo define a direção e a intenção, os Resultados-Chave quantificam o progresso em relação a essa direção. Doerr (2018) enfatiza que os Objetivos devem ser concisos, inspiradores, ambiciosos e, idealmente, desafiadores, enquanto os Resultados-Chave devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo definido. A inter-relação entre esses elementos pode ser visualizada na Quadro 2.

Quadro 2 - Exemplo de Estrutura de OKR

Componente	Descrição	Exemplo
O (Objetivo)	O que queremos alcançar? Deve ser inspirador, qualitativo e ambicioso.	Otimizar o processo de implantação de novos clientes para elevar a satisfação.
KR (Resultado-Chave 1)	Como saberemos que chegamos lá? Métricas específicas e quantificáveis do progresso.	Reduzir o tempo médio de implantação de X para Y dias.
KR (Resultado-Chave 2)	Como saberemos que chegamos lá? Métricas específicas e quantificáveis do progresso.	Aumentar a taxa de satisfação do cliente com o processo de implantação de A% para B%.
KR (Resultado-Chave 3)	Como saberemos que chegamos lá? Métricas específicas e quantificáveis do progresso.	Diminuir em P% o número de chamados de suporte relacionados a problemas pós-implantação.

Fonte: Adaptado de Doerr (2018)

A clareza na definição desses elementos permite que as equipes compreendam não apenas o que precisa ser feito, mas também como o sucesso será medido. Essa transparência, como aponta Niven e Lamorte (2016), fomenta um ambiente de responsabilidade compartilhada e engajamento, pois todos os envolvidos têm uma visão clara das metas e do seu progresso.

Além dos aspectos de alinhamento e engajamento, a literatura enfatiza a importância dos ciclos e da adaptabilidade dos OKRs. Diferente de sistemas de gestão de metas anuais estáticos, os OKRs são tipicamente definidos e revisados em ciclos curtos, o que permite uma rápida adaptação às mudanças de mercado e às lições aprendidas (Waters; Mueller, 2018).

Essa natureza dinâmica fomenta a agilidade organizacional, permitindo que as empresas respondam de forma mais eficaz aos desafios e oportunidades. Waters e Mueller (2018) argumentam que essa periodicidade não só mantém a relevância dos objetivos, mas que também, incentiva as equipes a buscarem melhorias contínuas e a redefinirem suas prioridades conforme o ambiente muda.

Outro aspecto relevante para a compreensão dos OKRs é a sua distinção em relação a outras ferramentas de gestão de desempenho, como os Indicadores Chave de

Desempenho (KPIs). Embora ambos sejam utilizados para monitorar o progresso, seus propósitos e aplicações são distintos. Enquanto os KPIs são métricas que monitoram a saúde de um processo ou negócio de forma contínua, os OKRs são ferramentas para impulsionar o crescimento e a mudança, focando em metas ambiciosas e de curto prazo. O Quadro 3 ilustra as principais diferenças entre essas duas importantes ferramentas de gestão.

Quadro 3 - Comparativo entre OKRs e KPIs

Característica	OKRs (Objectives and Key Results)	KPIs (Key Performance Indicators)
Propósito Principal	Impulsionar o crescimento, a inovação e a mudança; alcançar metas ambiciosas.	Medir o desempenho de processos e atividades existentes; monitorar a saúde do negócio.
Natureza	Ambiciosos, aspiracionais, focados no futuro e na transformação.	Operacionais, retroativos, focados na manutenção e otimização do status quo.
Frequência de Revisão	Geralmente trimestral, com flexibilidade para ajustes.	Contínua ou em ciclos mais longos (mensal, anual), para monitoramento rotineiro.
Conectado a	Grandes objetivos estratégicos e de crescimento.	Metas operacionais e de eficiência; resultados de processos.
Foco	O que queremos mudar ou alcançar.	O que já está acontecendo; monitoramento de performance atual.
Exemplo (Projeto)	O: Aprimorar a experiência do cliente na implantação. KR: Reduzir reclamações em 20%.	Tempo médio de implantação (horas); Custo por implantação; Taxa de retrabalho.

Fonte: Adaptado de Niven e Lamorte (2016)

A correlação entre OKRs e KPIs é evidente, e uma gestão eficaz frequentemente integra ambas as ferramentas. Enquanto os OKRs direcionam a organização para novos patamares, os KPIs asseguram que a operação diária continue saudável e eficiente. Essa participação permite que a empresa inove e cresça sem negligenciar a estabilidade e a qualidade de suas operações, aspectos cruciais para o sucesso em projetos de implantação (Vargas, 2009).

Portanto, a metodologia OKR transcende a mera formalização de metas,

consolidando-se como uma poderosa ferramenta de gestão estratégica e de alinhamento organizacional. Sua estrutura concisa de Objetivos ambiciosos e Resultados-Chave mensuráveis, aliada a ciclos de revisão frequentes, fomenta não apenas o alcance de metas, mas também uma cultura de transparência, responsabilidade e aprendizado contínuo (Doerr, 2018; Niven; Lamorte, 2016).

2.3 5W1H

Behr et al. (2008) diz que a metodologia 5W1H é uma ferramenta de gestão amplamente reconhecida pela sua simplicidade e eficácia na decomposição de problemas, planejamento de ações e na clareza da comunicação em projetos e processos. Sua aplicabilidade se estende a diversas áreas, inclusive na gestão de informações e bibliotecas. Os autores explicam que a metodologia facilita a compreensão de "o que será feito, por que será feito, onde será feito, quando será feito, quem o fará e como será feito" (BEHR et al., 2008, p. 34).

Campos (2004), enfatiza a importância do 5W1H como um instrumento fundamental para o detalhamento de planos de ação. Segundo o autor a ferramenta é crucial para assegurar que as decisões tomadas em cada etapa do desenvolvimento de um trabalho sejam claras, identificando de forma precisa "as ações e responsabilidades de cada um na execução das atividades" (Campos, 2004, p. 56). Essa abordagem, ao responder às perguntas essenciais (O quê, Por quê, Onde, Quando, Quem, Como), permite que as organizações transformem objetivos em tarefas executáveis, com atribuições bem definidas e prazos estabelecidos, minimizando incertezas e otimizando a performance.

2.4 Mapeamento de processos

O mapeamento de processos representa uma disciplina essencial na gestão organizacional, pois possibilita a compreensão, a análise e a otimização das atividades empresariais. A padronização e a clareza na representação desses processos são determinantes para o sucesso das ações de melhoria contínua. Nesse contexto, a obra de Valle e Oliveira (2012) se destaca por sua abordagem focada na notação BPMN. Segundo os autores, sua aplicação permite visualizar o fluxo de atividades, identificar gargalos e otimizar recursos, contribuindo para decisões mais eficazes.

Conforme citado por Valle e Oliveira (2012), essa metodologia de modelagem oferece uma abordagem estruturada para o gerenciamento de processos de negócio. Com o

objetivo de padronizar a representação e facilitar o entendimento dos fluxos organizacionais, a BPMN apresenta os seguintes conceitos fundamentais:

Quadro 4 - Conceitos básicos segundo BPMN

CONCEITO	DEFINIÇÃO BPMN
Atividade	Termo genérico para o trabalho desempenhado pela empresa. Processos, subprocessos e tarefas são tipos de atividades.
Tarefa	Tarefa (<i>task</i>) é uma atividade atômica incluída num processo. No modelo de processos, a tarefa é o desdobramento máximo do trabalho executado no processo.
Processo	Qualquer atividade desempenhada no interior da organização. No modelo de processos, é retratada como uma rede constituída por outras atividades em fluxo e por seus respectivos controles de sequenciamento (eventos e junções). Um processo de negócio contém um ou mais processos.
Evento	Algo que "acontece" no curso do processo de negócio, influenciando seu fluxo. Há o evento inicial, o evento final e eventos intermediários.

Fonte: Valle e Oliveira (2012, p.9)

Cury (2010) argumenta que o mapeamento de processos é mais do que uma simples representação gráfica das atividades empresariais, desempenha um papel estratégico ao oferecer uma visão abrangente das operações organizacionais. Essa abordagem permite visualizar a lógica sequencial das tarefas, identificar pontos de controle, sobreposições e gargalos, além de revelar possibilidades de simplificação e automação. Com isso, torna-se uma ferramenta indispensável para gestores que buscam elevar a eficiência e a eficácia dos processos, promovendo maior integração entre as áreas.

Conforme destacado por De Melo (2008), o mapeamento de processos envolve a aplicação de diversas técnicas que possibilitam a documentação e análise detalhada das atividades organizacionais. Essa abordagem, permite identificar problemas operacionais, eliminar redundâncias e orientar ações de melhoria contínua, mostrando-se fundamental para a eficiência dos fluxos internos.

Algumas dessas técnicas são:

- Modelagem de Processos de Negócio (BPMN): reconhecida por sua ampla aceitação e aplicabilidade, essa notação consolidou-se como um padrão gráfico robusto, capaz de representar, de maneira clara e padronizada, os fluxos de atividades, eventos e participantes envolvidos nos processos organizacionais. Tal padronização contribui significativamente para uma comunicação eficiente entre os diversos envolvidos, desde analistas de negócio até equipes técnicas, favorecendo o alinhamento e a compreensão integrada dos processos (Camargo; Camargo, 2014).
- O Diagrama SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers): configura-

se como uma ferramenta estratégica para proporcionar uma visão macro e estruturada dos processos organizacionais, sendo particularmente útil nas etapas iniciais de iniciativas voltadas à melhoria contínua. Essa abordagem permite mapear, de forma clara, os principais elementos que compõem um processo como fornecedores, entradas, atividades centrais, saídas e clientes, facilitando a definição de seus limites e a identificação das interações com o ambiente externo, conforme discutido por Maximiano (2017).

- Fluxogramas: se destacam pela simplicidade e facilidade de aplicação, utilizando símbolos padronizados, essa representação gráfica permite descrever a sequência lógica das atividades, incluindo pontos de início e término, decisões e possíveis caminhos alternativos. Justamente por essa característica visual e direta, são especialmente eficazes na representação de processos menos complexos ou na introdução inicial ao conceito de fluxo de trabalho (Pereira; Carrapatoso; Soares, 2012).

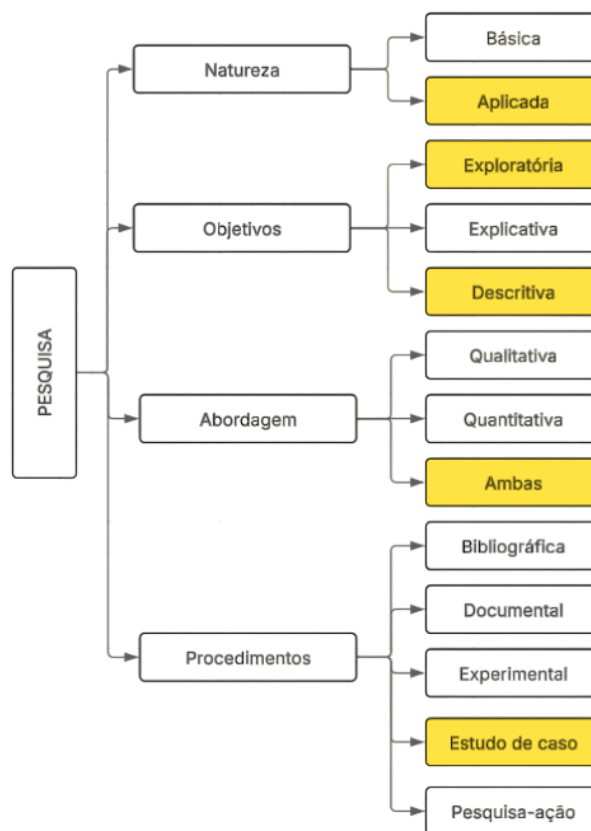
3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho, em que descreve a caracterização da pesquisa, todos os procedimentos que foram realizados em cada etapa, um resumo da empresa em estudo e as ferramentas e recursos utilizados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Para se obter um estudo planejado é necessário realizar a pesquisa científica, trazendo um problema abordado para ser a apresentação característica da verificação. A fim de gerar resultados aplicados ao método científico, é iniciado sempre por meio de interrogações sobre uma situação que não está conforme o conhecimento disponível. Além disso, uma variação de fatores é utilizada para classificar os tipos de pesquisa, sendo escolhidos conforme os pontos presentes no estudo (Prodanov; Freitas, 2013). Na Figura 1, será apresentada a classificação do estudo.

Figura 1 - Classificação da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2025)

O fator relacionado à natureza é a pesquisa aplicada, que segundo Severino (2007) seu principal objetivo é contribuir com o conhecimento para identificar e analisar na resolução de problemas específicos.

Com relação aos objetivos, classifica-se como exploratória, pois procura possibilidades através de diálogos para encontrar o problema da forma mais profunda de se construir conceitos. Assim, Lakatos; Marconi (2010), falam que com o conjunto da pesquisa é possível apontar qual seção vai dispor no estudo. Além disso, o estudo também pode ter o fator classificado como descritivo, considerando os registros e análises dos dados que foram coletadas para tratamentos que cheguem a soluções. (Cervo; Bervian; Silva, 2007)

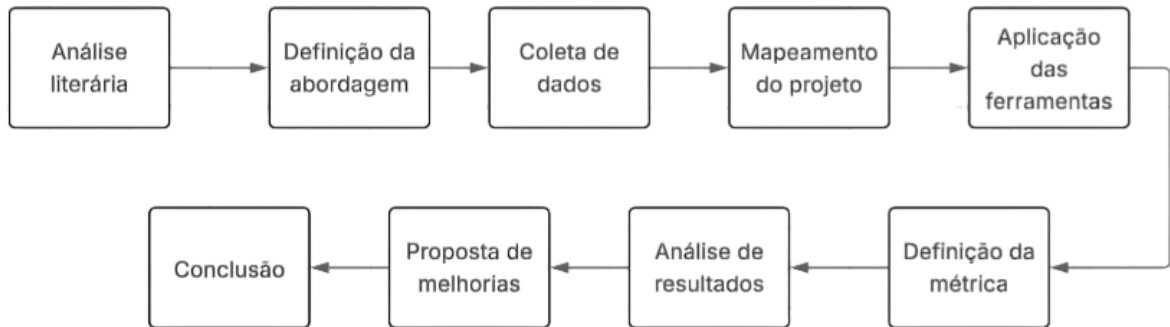
Quanto ao fator abordagem, caracteriza-se como qualitativa, visto que, a partir de uma análise na empresa foram encontrados problemas através de discussões coletivas pontuando assuntos subjetivos. A pesquisa é classificada também como quantitativa, pois foram medidos a quantidade de projetos que estavam sendo entregues fora do prazo no cenário atual, assim como, os resultados após metodologia aplicada.

Vergara (2007), fala que os procedimentos técnicos se referem aos métodos empregados na coleta e análise de dados, os quais devem ser ajustados conforme as particularidades do contexto que a pesquisa está inserida. Assim, foram classificados como bibliográficos, devido a utilização de trabalhos já publicados auxiliando o pesquisador a ter uma bagagem maior de assuntos. O procedimento também, tem-se um estudo de caso, já que é voltado para pesquisas qualitativas em que se faz uma análise mais profunda de uma situação real.

3.2 Procedimentos Aplicados

Os procedimentos que constituíram o desenvolvimento deste estudo, estão apresentados nas etapas realizadas como mostra a Figura 3.

Figura 2 - Etapas realizadas na pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2025)

O detalhamento de cada etapa está descrito a seguir:

I. Análise literária: essa etapa foi realizada com o intuito de obter conhecimentos necessários sobre gestão de projetos, aplicação de OKRs, métricas para avaliação de desempenho e trabalhos com assuntos similares para que servissem como base para o estudo;

II. Definição da abordagem: com a análise anterior concluída, experiência da autora por atuar na área, tendo contato direto com os temas estudados e conversas com a gerente de projetos sobre problemas enfrentados nesse setor, foi possível ter o entendimento do cenário atual e definir os assuntos a serem abordados no trabalho;

III. Coleta de dados: foi realizada com base nos registros anexados na ferramenta de gestão utilizada pela empresa para acompanhar o progresso de um projeto, assim como, o sistema para analisar a qualidade do suporte ao cliente;

IV. Aplicação das ferramentas: após a coleta de dados, foram realizadas reuniões com a equipe de projetos para apresentar a metodologia OKR e definir, de forma colaborativa, os objetivos a serem implementados. Como parte desse processo, aplicou-se um questionário conforme o (Apêndice A) com o intuito de identificar os principais gargalos nos processos de implantação e no atendimento ao cliente pós-go live, assim como, entender como era realizado esse processo. As respostas obtidas contribuíram na formulação dos objetivos, alinhando-os à realidade enfrentada pela equipe. Paralelamente, foi realizado o mapeamento do processo de implantação dos projetos, com foco nas etapas com maior índice de atrasos, tomando como referência projetos já concluídos no ano vigente.

V. Definição da métrica: a partir dos objetivos traçados, a seguinte atividade foi realizada também com as partes interessadas, para discutir e definir resultados-chaves que fossem, posteriormente, mensuráveis dentro do plano de ação utilizando a ferramenta 5W1H.

VI. Análise de resultados: para essa análise, foi utilizada a ferramenta de gestão e o sistema ERP (Enterprise Resource Planning), sendo possível acompanhar se os objetivos estavam sendo alcançados ou não, assim como, o excel para auxiliar nessa análise ao mensurar os dados coletados e fazer uma comparativa do antes e depois da aplicação dos OKRs.

VII. Proposta de melhorias: com os resultados obtidos e nas informações coletadas durante o processo de implementação da metodologia, foram encontradas oportunidades de evolução nos processos da área de projetos, que levaram a propostas de otimizar a definição de metas, aprimorar o monitoramento dos resultados-chave e realizar de forma mais clara a comunicação dos objetivos entre os membros da equipe.

VIII. Conclusão: por fim, essa etapa marca o encerramento da aplicação da metodologia, após todas as fases anteriores serem concluídas, obtendo informações relevantes sobre o impacto dos OKRs na área de projetos.

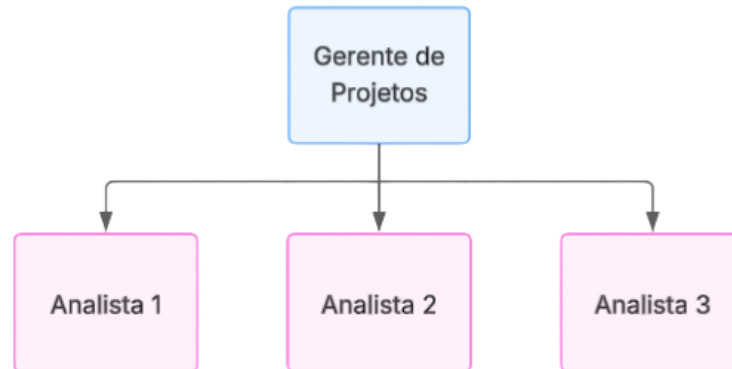
3.3 Descrição da Empresa em Estudo

O estudo foi realizado em um departamento de uma empresa de inovação que atua na área da tecnologia da informação, auxiliando gestores na tomada de decisões através da experiência do time em Inteligência de Negócios e Gestão Estratégica. Disponibilizando visões de indicadores em uma plataforma de gestão dos dados segura e exclusiva, na qual atua nos segmentos de ISP, farmácias, distribuidoras e indústrias.

Essa plataforma surge com o objetivo de transformar a forma como as empresas gerenciam suas operações. Oferecendo uma experiência personalizada e intuitiva, simplificando a gestão e colocando o poder dos dados ao seu alcance. Seus módulos modernos e dinâmicos oferecem insights em tempo real, permitindo uma visão clara e comparativa do negócio, sempre com foco na otimização de resultados.

A empresa foi fundada em 2022, está dividida em alguns setores, dentre eles, o escolhido para objeto de estudo foi o de Processos & Projetos. Apresenta-se a seguir a estrutura organizacional do setor analisado.

Figura 3 - Organograma do setor



Fonte: elaborado pela autora (2025)

Atualmente, esse setor é composto por uma gerente de projetos e três analistas, como apresenta o organograma anterior, onde, a gerente fica responsável por distribuir os projetos, assim como, estar sempre acompanhando e dando suporte para as analistas que são responsáveis por todo o projeto de implantação da solução, que dá início após a finalização do processo realizado pela equipe do comercial até o final da fase de encerramento da implantação. Além disso, são responsáveis também por dar todo o suporte aos clientes nos canais de comunicações utilizados, tanto pelo Whatsapp, quanto ao sistema onde aparece as solicitações feitas pelos clientes no portal.

A metodologia adotada no processo realizado nesse setor é baseada na experiência da gerente de projetos na área, com o auxílio de ferramentas de gestão convencionais e a utilização do pacote office. Embora essa atuação tenha proporcionado organização e um bom controle das tarefas, ela necessita de padronização e indicadores de desempenho precisos, pois essa simples abordagem pode dificultar o alinhamento estratégico entre as partes interessadas do projeto, a eficácia do acompanhamento do progresso dos projetos e a definição de gargalos.

Dessa forma, a implantação da metodologia OKRs (Objectives and Key Results) é uma aplicação significativa para o setor em estudo, com o intuito de aprimorar o processo seguido atualmente. Conforme abordado na teoria, com a estrutura dos OKRs irá permitir a definição de objetivos mais claros, mensuráveis e alinhados às metas estratégicas da empresa, trazendo maior foco e transparência nas atividades executadas. Além disso, realizando todo um acompanhamento da metodologia, o setor poderá atuar com metas bem

definidas para melhor implantar os projetos, orientando tanto o trabalho coletivo quanto o desempenho individual.

3.4 Ferramentas e Recursos Utilizados na coleta.

Conforme mencionado na etapa de coleta de dados apresentada na seção anterior, as informações foram extraídas diretamente da ferramenta de gestão utilizada pela equipe. Por meio dela, foi possível identificar e registrar dados relevantes, como a data de início, data de vencimento e data de conclusão de cada tarefa. A Figura 4 ilustra a interface dessa ferramenta.

Figura 4 - Ferramenta de Gestão

Nome	Responsável	Prioridade	Data de vencimento	Data inicial	Data de con...	⊕
✓ 1.1. Confirmação da Assinatura do Cont...	👤	🚩	9 mai	8 mai	12 mai	⋮
✓ 1.2. Agendamento da Reunião de Alinh...	👤	🚩	12 mai	9 mai	12 mai	⋮
✓ 2.1. Definição do Cronograma de Projeto	👤	🚩	13 mai	12 mai	12 mai	⋮
✓ 2.2. Elaboração do TAP	👤	🚩	13 mai	12 mai	12 mai	⋮
✓ 2.3. Reunião de Alinhamento Inicial (cli...	👤	🚩	14 mai	13 mai	14 mai	⋮
✓ 2.4. Envio do Formulário de Cadastro e ...	👤	🚩	14 mai	13 mai	14 mai	⋮
✓ 2.5. Criação do Grupo de Trabalho	👤	🚩	15 mai	14 mai	14 mai	⋮
✓ 2.6. Aprovação do TAP (cliente)	👤	🚩	15 mai	13 mai	19 mai	⋮
✓ 2.7. Recebimento dos Acessos ☰ 2/2	👤	🚩	17 mai	14 mai	2 jun	⋮
✓ 3.1. Imersão e Ativação da solução. ☰ 3/3	👤	🚩	10 jun	31 mai	11 jun	⋮
✓ 3.2. Reuniões de Parametrizações... ☰ 5/5	👤	🚩	10 jun	3 jun	11 jun	⋮
✓ 3.3. Solicitações de Reajustes	👤	🚩	📅	📅	25 jun	⋮
✓ 3.4. Validação Interna ☰ 3/3	👤	🚩	10 jun	5 jun	11 jun	⋮
✓ 3.5. Reunião de Entrega	👤	🚩	13 jun	11 jun	12 jun	⋮

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Além disso, os protocolos de atendimento foram exportados por meio do sistema ERP, que disponibiliza as principais informações em planilha Excel, como data de abertura, data de prazo e data de encerramento. Esses dados foram utilizados para o cálculo do indicador necessário à análise. A Figura 5 apresenta o template extraído do ERP.

Figura 5 - Template do ERP

The screenshot displays a web-based ERP interface for a service desk. The main content area is titled 'TODAS AS SOLICITAÇÕES' under the 'SERVICE DESK / ANÁLISES' section. A table lists several requests with the following columns: 'Protocolo', 'Solicitação', 'Solicitante', 'Atendente / Equipe', 'Status', and 'Ações'. The table contains five rows of data, with the first row showing 'Desenvolvimento' and the others showing 'Abertura' and 'Encerramento'. The interface also features a sidebar with navigation options like 'Visão geral', 'Todas as solicitações', 'Solicitações abertas por mim', 'Minhas solicitações', and 'Solicitações que acompanho'. At the top right, there are filters for 'Abertura - Até: 21/07/2025' and 'Abertura - De: 21/07/2025'.

Protocolo	Solicitação	Solicitante	Atendente / Equipe	Status	Ações
				Desenvolvimento	🔍 📄 ➔
				Abertura	🔍 📄 ➔
				Encerramento	🔍 ➔
				Encerramento	🔍 ➔
				Encerramento	🔍 ➔

Fonte: elaborado pela autora (2025)

O Excel também foi utilizado como ferramenta de apoio nas análises, sendo essencial para a organização e o tratamento dos dados extraídos das plataformas apresentadas anteriormente. Por meio dele, foi possível realizar os cálculos necessários para mensurar os indicadores analisados, como prazos de execução de tarefas e níveis de atendimento, viabilizando uma interpretação mais precisa dos resultados.

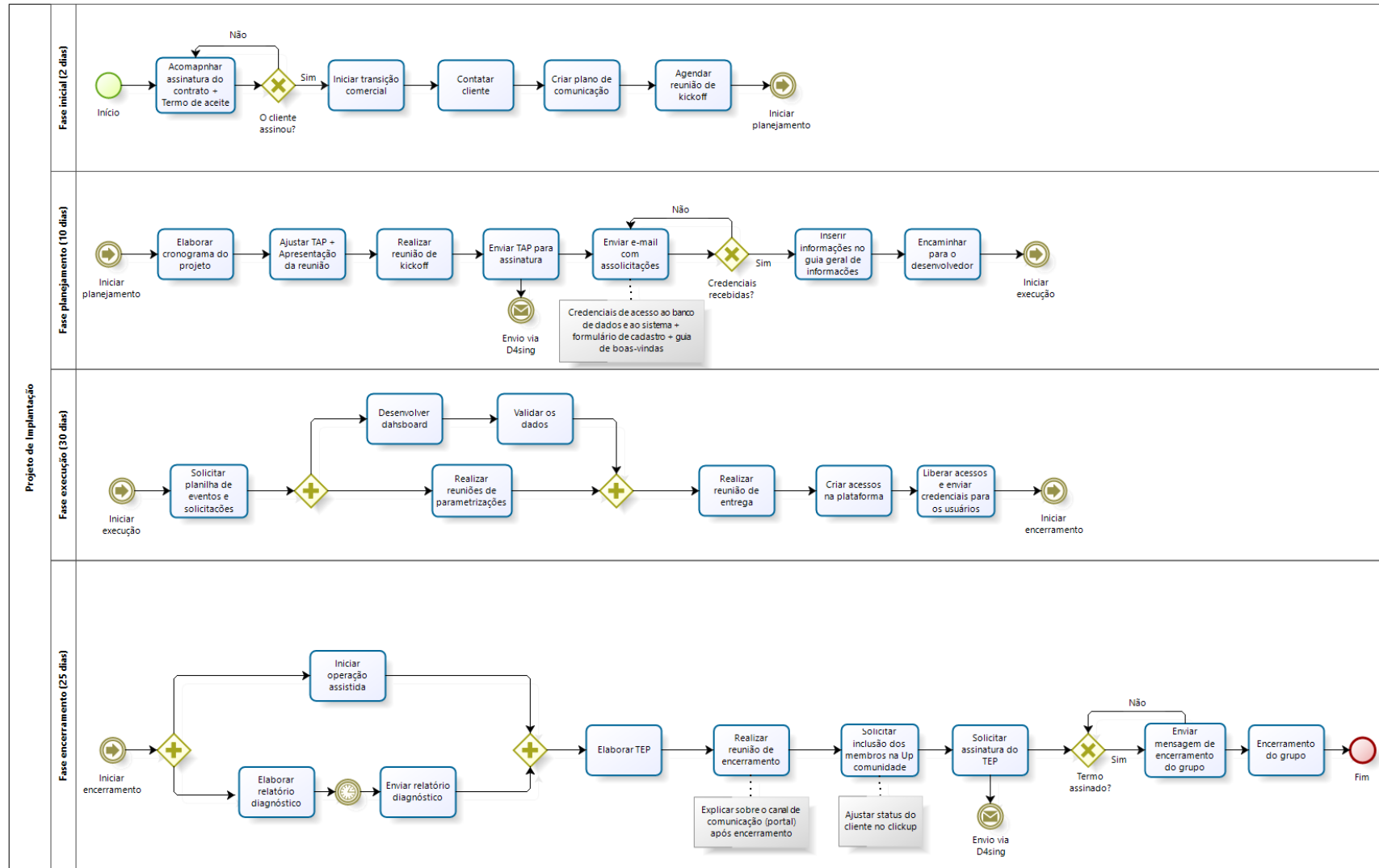
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Processo de Implantação

4.1.1 *Mapeamento do Projeto de Implantação*

O processo de mapeamento do projeto de implantação busca auxiliar no entendimento de cada tarefa executada dentre todas as fases existentes, deixando de forma mais clara os pontos que são gargalos dentro do processo para a elaboração de um plano de ação mais adequado. Além disso, a divisão das fases que existem dentro do processo de implantação do projeto é de suma importância para o melhor acompanhamento do tempo que é realizado cada atividade. Na Figura 3, têm-se o fluxo de implantação realizado no setor:

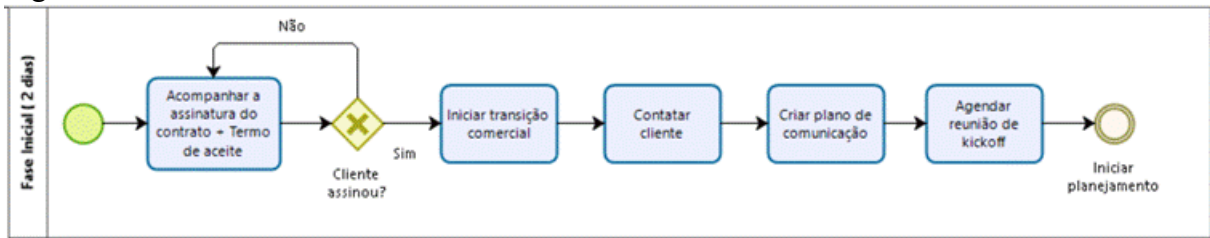
Figura 6 - Fluxograma do projeto de implantação



Fonte: elaborado pela autora (2025)

A primeira fase é nomeada como inicial, preparada para ocorrer em dois dias após o Comercial e o Administrativo concluírem as atividades burocráticas, que envolve o processo de assinatura do contrato e termo de aceite, onde ao ter essas assinaturas é realizado o primeiro contato com o cliente pelo responsável por gerenciar o projeto para ter um canal de comunicação fixo sobre as demais tratativas, e como seguinte o agendamento da primeira reunião.

Figura 7 - Fase inicial

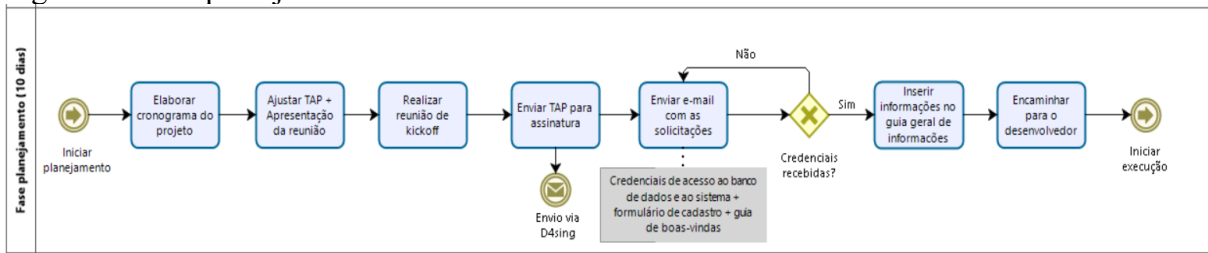


Fonte: elaborado pela autora (2025)

Seguindo para a fase de planejamento, que tem como primeira atividade a ser realizada, a elaboração do cronograma do projeto que deve ser validada pelo gerente de projeto e desenvolvedor, para que após isso possa ser ajustado o TAP (Termo de Abertura do Projeto) e a apresentação da reunião que tem como informação indispensável todo o cronograma para deixar o cliente ciente de todas as datas durante o andamento do projeto.

Ao finalizar a reunião de kickoff é feito o envio do TAP para assinatura e um e-mail com todas as solicitações de acessos e demais informações que serão necessárias no decorrer do projeto. Essa fase é definida para ocorrer em cinco dias, porém depende da liberação por parte do cliente que por motivos internos podem acabar atrasando, mas é primordial que ações sejam feitas para que o processo aconteça durante esses dias estabelecidos e que tudo ocorra dentro do prazo definido. Portanto, ao receber as devidas informações, são levadas para o documento de guia geral e informando ao desenvolvedor que a próxima fase pode ser iniciada.

Figura 8 - Fase planejamento

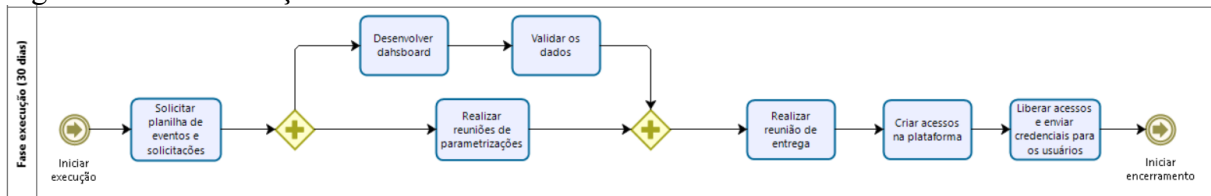


Fonte: Autor (2025).

Entrando na fase de execução, uma fase muito importante dentro da implantação, pois é onde os módulos são desenvolvidos e entregues, além de ocorrer todos os ajustes para melhor atender as necessidades dos clientes. Contando com trinta dias de execução, a depender do sistema que o cliente utiliza, em caso de sistemas que não existem módulos implantados ainda, a duração dessa fase terá um acréscimo de dias no cronograma, devido a necessidade de uma análise mais profunda.

Portanto, a primeira tarefa é a solicitação das planilhas com as informações que devem ser parametrizadas, solicitando ao desenvolvedor que pegará diretamente do banco de dados, seguindo para atividades que acontecem em paralelo, como o desenvolvimento e validação dos módulos com a reunião de parametrização. Ao serem concluídas, é realizada a reunião de entrega e por fim os acessos da plataforma são criados e liberados para cada usuário conforme foi direcionado pelo ponto focal da empresa.

Figura 9 - Fase execução

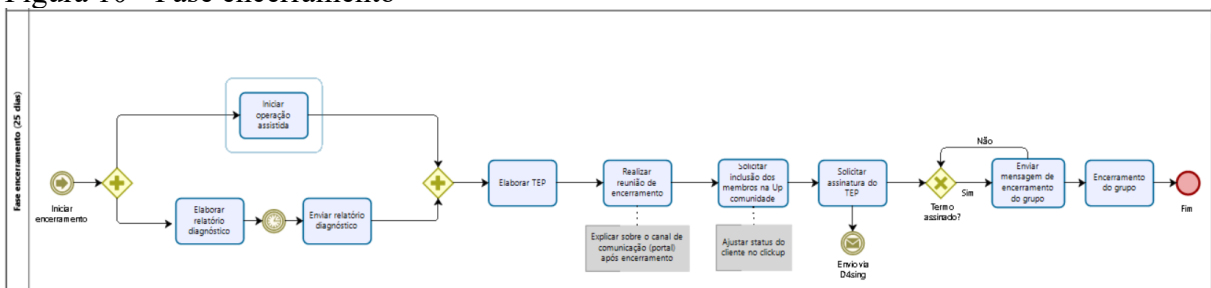


Fonte: elaborado pela autora (2025)

A última fase que acontece no projeto é a de encerramento, em que dar início a operação assistida com duração de 15 dias, atividade essa que será realizado um acompanhamento do uso da ferramenta, dadas orientações para a realização de análises mais específicas conforme necessidade apresentada pelo cliente, e saneamento das dúvidas que surgirem. De maneira simultânea, ocorre a elaboração do relatório diagnóstico que tem o objetivo de apresentar pontos de atenção e insights gerados no decorrer da implantação da solução, que deve ser enviado ao ponto focal do projeto após a primeira semana de início da operação assistida.

Em seguida, o Termo de Encerramento do Projeto (TEP) é elaborado e enviado para assinatura com o intuito de formalizar o fim da implantação da solução, após a reunião de encerramento onde é discutido sobre o portal do cliente que é o canal de suporte direcionado para realizar todas as solicitações necessárias, além disso, após assinatura do termo o grupo de projetos do whatsapp deve ser excluído, para manter apenas um canal de suporte. Por fim, é solicitado a inclusão dos membros que utilizam a plataforma na comunidade, para que fiquem por dentro de conteúdos exclusivos, como dicas de uso e sugestões de análise, concluindo essa fase que perdura por 25 dias.

Figura 10 - Fase encerramento



Fonte: Autor (2025)

4.2 Definição dos OKRs

A aplicação da metodologia OKR busca auxiliar na identificação de pontos a serem melhorados na otimização do gerenciamento dos projetos de implantação e na experiência do cliente, tornando-se possível através de planos de ação. Anteriormente aos planos é necessário uma análise mensurável do cenário mencionado para aplicar a metodologia com assertividade dos dados, verificando se os objetivos e resultados definidos serão aceitos e viáveis, considerando que as modificações propostas estão baseada na gestão que a área de projetos e processos necessita.

Essa aplicação ocorreu em reuniões realizadas com toda a equipe da área, observando os problemas que existem no processo dos projetos de implantação, estabelecendo pontos de melhoria com os objetivos e resultados chaves definidos, que serão apresentados a seguir com base nos dados obtidos. Os objetivos e Resultados Chaves estão apresentados na Tabela a seguir:

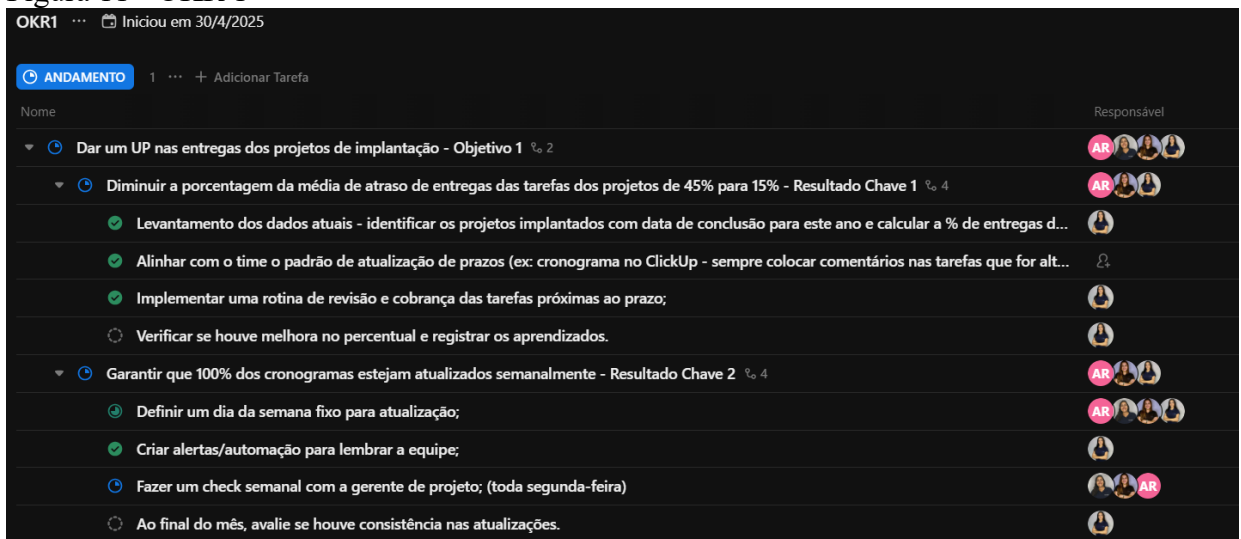
Quadro 5 - Objetivos e Resultados-Chaves

Objetivo	Resultado-Chave 1	Resultado-Chave 2
Dar um UP nas entregas dos projetos de implantação	Diminuir a porcentagem da média de atraso de entregas das tarefas dos projetos de 45% para 15%	Garantir que 100% dos cronogramas estejam atualizados semanalmente
Melhorar a experiência do cliente pós implantação do projeto	Aumentar a porcentagem de SLA do N° de atendimentos de 65% para 85%	Colocar prazo na solicitação do cliente em menos de 24h de abertura em 100% dos protocolos abertos no dia

Fonte: elaborado pela autora (2025)

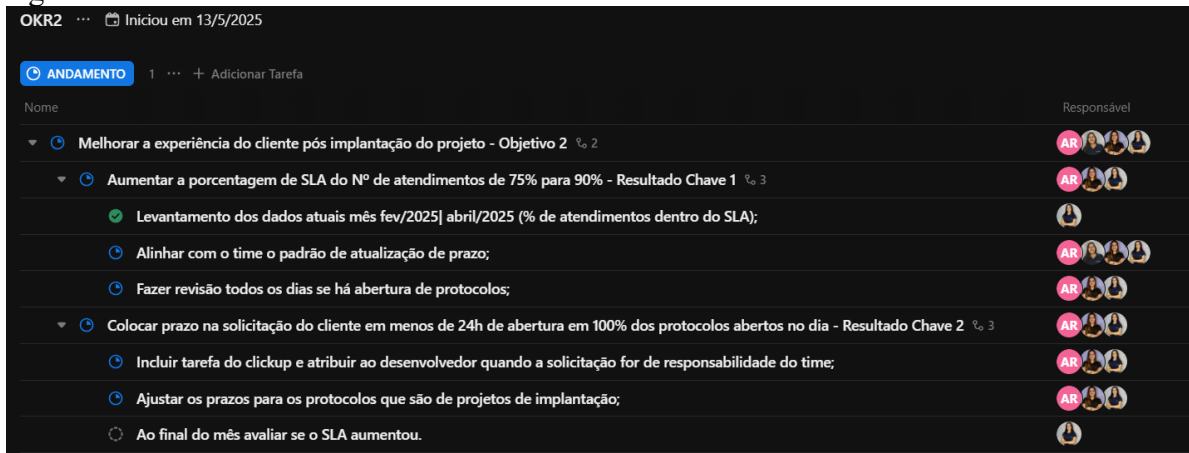
As respostas obtidas durante as reuniões com o time foram organizadas diretamente na plataforma de gestão já utilizada pelos colaboradores no cotidiano da empresa. Nela, foi possível estruturar os objetivos e resultados definidos, bem como atribuir os responsáveis por cada tarefa. As Figura 11 e Figura 12 ilustram a forma como esse acompanhamento foi realizado na ferramenta, representando visualmente o processo de implementação dos OKRs.

Figura 11 - OKR 1



Fonte: elaborado pela autora (2025)

Figura 12 - OKR 2



Fonte: elaborado pela autora (2025)

Conforme mencionado, os objetivos foram definidos em conjunto com o time, no entanto, as metas percentuais estimadas para cada objetivo foram estabelecidas com base na análise de dados coletados. Para o OKR 1, foi realizada uma análise dos registros de datas das entregas das tarefas do projeto de implantação, extraídos da ferramenta de gestão. Esses dados foram organizados em planilhas do Excel, onde foram aplicados cálculos para identificar a média percentual de atraso nas entregas de cada tarefa. Já o OKR 2, foi feita uma análise com as solicitações abertas pelos clientes, mensurando o indicador SLA calculado.

4.3 Análise inicial para aplicação dos OKRs

4.3.1 Análise de desempenho atual

Para o OKR 1, foi realizada uma análise dos projetos já implantados e com data de encerramento registrada no ano de 2025, no qual, foram considerados 7 projetos. Os dados relacionados às datas de entrega das tarefas, extraídos da ferramenta de gestão, foram organizados em uma planilha no Excel para cálculo da porcentagem média de tarefas entregues com atraso. Essa análise permitiu mensurar as informações necessárias para a definição da meta do primeiro OKR. A Figura 13 a seguir ilustra os resultados obtidos.

Figura 13 - Análise de um projeto implantado

Nome da Tarefa	Data de início	Data de Vencimento	Data de Conclusão	Entregue no Prazo	Duração em dias	Dias de atraso	% Atraso
1.1. Confirmação da Assinatura do Contrato	10/10/2024	11/10/2024	14/10/2024	Não	4	3	75%
1.2. Agendamento da Reunião de Alinhamento inicial (cliente)	10/10/2024	11/10/2024	15/10/2024	Não	5	4	80%
2.1. Definição do Cronograma	11/10/2024	12/10/2024	14/10/2024	Não	3	2	67%
2.2. Elaboração do TAP	11/10/2024	12/10/2024	14/10/2024	Não	3	2	67%
2.3 Reunião de Alinhamento inicial (Cliente)	14/10/2024	15/10/2024	16/10/2024	Não	2	1	50%
2.4. Envio do Formulário de Cadastro	14/10/2024	15/10/2024	16/10/2024	Não	2	1	50%
2.5. Criação do Grupo de Trabalho (wpp)	15/10/2024	16/10/2024	15/10/2024	Sim	0	0	
2.6. Aprovação do TAP (cliente)	14/10/2024	16/10/2024	17/10/2024	Não	3	1	33%
2.7. Recebimento dos Acessos (BD e Radius)	15/10/2024	20/10/2024	17/10/2024	Sim	2	0	0%
3.1. Imersão e Ativação da Solução	21/10/2024	10/11/2024	04/11/2024	Sim	14	0	0%
3.2. Reuniões de Parametrizações/Processos	24/10/2024	08/11/2024	28/10/2024	Sim	4	0	0%
3.3. solicitação de Reajustes	24/10/2024	29/11/2024	04/11/2024	Sim	11	0	0%
3.4. Validação Interna	05/11/2024	10/11/2024	04/11/2024	Sim	0	0	
3.5. Reunião de Entrega	11/11/2024	13/11/2024	04/11/2024	Sim	0	0	
3.5. Liberação dos Acessos a Plataforma	11/11/2024	13/11/2024	04/11/2024	Sim	0	0	
4.1. Operação Assistida	14/11/2024	29/11/2024	02/12/2024	Não	18	3	17%
4.2. Tira Dúvidas/Sugestão de melhorias	14/11/2024	29/11/2024	02/12/2024	Não	18	3	17%
4.3. Elaboração do Relatório de Diagnóstico	14/11/2024	24/11/2024	02/12/2024	Não	18	8	44%
4.4. Envio do Relatório Diagnóstico	24/11/2024	29/11/2024	03/12/2024	Não	9	4	44%
4.5. Envio da 1ª Carta ao Gestor	01/12/2024	08/12/2024		Sim	Pendente	Pendente	
4.6. Elaboração do TEP	25/11/2024	26/11/2024	08/12/2024	Não	13	12	92%
4.7. Reunião de Encerramento do Projeto	02/12/2024	04/12/2024	15/01/2025	Não	44	42	95%
4.8. Registro das Lições Aprendidas	02/12/2024	04/12/2024	16/12/2024	Não	14	12	86%
4.9. Aprovação do TEP (Cliente)	05/12/2024	07/12/2024		Sim	Pendente	Pendente	

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Além do exemplo da análise feita de um projeto, como mencionado na Figura 13, foram criadas tabelas dinâmicas para a análise da média da % de atraso de cada tarefa por projeto, sendo possível estabelecer uma meta para atingir no OKR 1, com as análises das médias de cada projeto. A seguir a Figura 14, apresenta os dados obtidos.

Figura 14 - Média de % Atraso

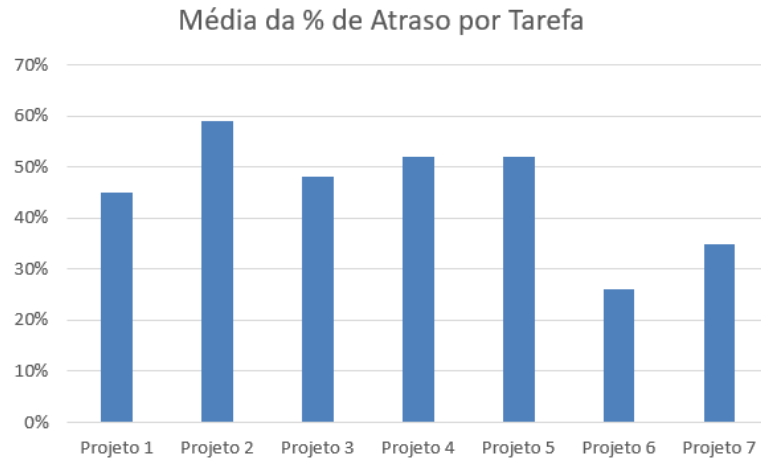
Rótulos de Linha	Média de % Atraso
1.1. Confirmação da Assinatura do Contrato	50%
1.2. Agendamento da Reunião de Alinhamento inicial (cliente)	50%
2.1. Definição do Cronograma	0%
2.2. Elaboração do TAP	83%
2.3 Reunião de Alinhamento inicial (Cliente)	40%
2.4. Envio do Formulário de Cadastro	40%
2.5. Criação do Grupo de Trabalho (wpp)	
2.6. Aprovação do TAP (cliente)	79%
2.7. Recebimento dos Acessos (BD e Radius)	6%
3.1. Imersão e Ativação da Solução	38%
3.2. Reuniões de Parametrizações/Processos	0%
3.3. solicitação de Reajustes	
3.4. Validação Interna	64%
3.5. Liberação dos Acessos a Plataforma	91%
3.5. Reunião de Entrega	91%
4.1. Operação Assistida	80%
4.2. Tira Dúvidas/Sugestão de melhorias	60%
4.3. Elaboração do Relatório de Diagnóstico	0%
4.4. Envio do Relatório Diagnóstico	77%
4.5. Envio da 1ª Carta ao Gestor	
4.6. Elaboração do TEP	97%
4.7. Reunião de Encerramento do Projeto	97%
4.8. Registro das Lições Aprendidas	95%
4.9. Aprovação do TEP (Cliente)	96%
Total Geral	59%

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Em conjunto da análise acima onde apresenta a % média de atraso de cada tarefa e a % média geral de um projeto, o Gráfico 1 a seguir, apresenta as médias percentuais de todos

os projetos analisados, resultando na média de 45% de atraso com base nos 7 projetos.

Gráfico 1 - % média de atraso das tarefas por projeto



Fonte: elaborado pela autora (2025)

Enquanto, para o OKR 2, foi realizada a mensuração da quantidade de protocolos abertos no sistema de suporte, considerando o período de fevereiro/2025 a abril/2025. Essa listagem foi exportada para uma planilha em Excel, permitindo a análise do cumprimento de SLA, por meio da comparação entre as datas prazo e as datas do encerramento de cada atendimento. A partir dessa análise, foi possível ver o cenário que esse atendimento oferece com o auxílio do indicador SLA e definir a porcentagem meta a ser alcançada com a aplicação do OKR 2 definido. Na Figura 15, tem-se a planilha contendo os dados utilizados nesta avaliação, onde apresenta um SLA de 65%.

Figura 15 - Listagem dos protocolos abertos

ID Protocolos	Data de Abertura	Data Prazo SLA	Data do Encerramento	Tipo da Solicitação	SLA Cumprido			
380	29/04/2025 11:56:28	01/05/2025 16:54:29	30/04/2025 18:30:32	Suporte TÁ@cnico	Não			
378	29/04/2025 10:14:56	01/05/2025 15:12:57	29/04/2025 11:15:29	Suporte TÁ@cnico	Não			
377	29/04/2025 10:11:10	01/05/2025 15:09:11	30/04/2025 13:55:56	Suporte TÁ@cnico	Não			
376	28/04/2025 17:16:43	01/05/2025 10:13:44	02/05/2025 10:28:35	Suporte TÁ@cnico	Não			
373	25/04/2025 16:13:39	30/04/2025 09:10:40	28/04/2025 10:16:36	Suporte TÁ@cnico	Sim			
372	25/04/2025 14:54:10	30/04/2025 07:51:11	12/05/2025 09:12:32	Suporte TÁ@cnico	Sim			
362	17/04/2025 09:12:41	21/04/2025 14:10:42	23/04/2025 15:11:21	Suporte TÁ@cnico	Não			
361	16/04/2025 09:08:24	18/04/2025 14:06:25	24/04/2025 16:10:43	Suporte TÁ@cnico	Não			
360	16/04/2025 09:02:05	25/04/2025 10:55:06	24/04/2025 16:12:03	Suporte TÁ@cnico	Sim			
355	10/04/2025 12:00:25	14/04/2025 16:58:00	10/04/2025 16:19:15	Suporte TÁ@cnico	Sim			
354	09/04/2025 10:33:15	11/04/2025 15:31:16	09/04/2025 10:44:01	Suporte TÁ@cnico	Sim			
351	08/04/2025 09:32:42	10/04/2025 14:30:43	22/04/2025 11:38:07	Suporte TÁ@cnico	Não			
						QUANTIDADE	%	%
						Total	52	100%
						No prazo	34	65%
						Fora do prazo	18	33%

Fonte: elaborado pela autora (2025)

4.3.2 Identificação das Causas Raiz dos Atrasos

A área de projetos da empresa em estudo, responsável pela implantação dos projetos, tem enfrentado desafios relacionados à pontualidade das entregas das tarefas e à satisfação do cliente no pós-implantação. Estas observações iniciais, são provenientes da experiência diária da equipe e da análise de indicadores preliminares, sinalizaram a necessidade de uma intervenção estratégica para otimizar os processos e resultados.

Para esse processo de identificação acontecer foi utilizado algumas abordagens, como Brainstorming com a equipe de projetos para coletar percepções e listar possíveis causas para os problemas observados, assim como, análise de dados históricos ou seja, revisão de registros de projetos passados e logs de atendimento, para identificar padrões importantes. Além disso, a atuação direta da autora nas fases dos projetos permitiu uma visão privilegiada dos gargalos operacionais e da dinâmica da equipe, contribuindo significativamente para a identificação das causas raízes.

Com relação as causas do OKR 1, foram identificadas alguns pontos, como:

- **Ausência da padronização em alguns processos:** com relação a não ter uma rotina definida de inserir registros em cada tarefa informando o motivo de algum ocorrido que levou ao atraso da conclusão daquela atividade ou até mesmo da conclusão parcial daquela tarefa.
- **Gerenciamento ineficaz do tempo e das tarefas:** algumas tarefas demandam um prazo maior para execução, como é o caso da etapa de imersão dos dados, especialmente quando se trata de projetos para clientes que utilizam um sistema novo. Nesses casos, é necessário um acompanhamento mais próximo e uma cobrança mais efetiva junto ao time de desenvolvimento para garantir que as ações repassadas sejam executadas dentro do tempo previsto.
- **Comunicação interna falha:** Existe uma deficiência no alinhamento com o time de desenvolvimento, uma vez que as responsáveis pelos projetos frequentemente precisam solicitar prazos definidos para repassar aos clientes, seja de alguma tarefa que está em andamento ou de alguma solicitação que o cliente faz.

A partir dessas causas, inferiu-se que a diminuição do percentual de atraso nas entregas de tarefas (Resultado-Chave 1) seria um indicador direto da mitigação da falta de padronização e da melhoria do gerenciamento do tempo. Similarmente, a garantia de 100%

dos cronogramas atualizados (Resultado-Chave 2) atacaria a causa da falta de visibilidade e controle, promovendo a disciplina na gestão do projeto.

Já para as causas do OKR 2, temos:

- **Falta de instigação no canal de atendimento oficial:** os clientes, em alguns casos, devido a demora do retorno pelo canal mais utilizado, o whatsapp, demonstravam confusão sobre os canais adequados para solicitar suporte ou reportar problemas, no caso do portal do cliente, gerando frustração e prolongando o tempo de resolução.
- **Não priorização de atendimentos urgentes:** a análise dos protocolos abertos em mais de um canal, revelou que nem todas as solicitações urgentes dos clientes recebiam a devida priorização, levando a atrasos que impactavam diretamente a percepção de agilidade e eficiência.
- **Ausência de metas claras para o atendimento Pós-Venda:** a inexistência de métricas rigorosas, como um padrão de prazo para cada tipo de solicitação, para o tempo de resposta e resolução no pós-implantação impedia a mensuração da performance e a identificação de pontos de melhoria, contribuindo para um SLA abaixo do desejado.

Portanto, com a vulnerabilidade nos processos de pós-implantação e a ausência de metas claras com o time responsável pelo suporte, a elevação da porcentagem de SLA no número de atendimentos (Resultado-Chave 1) se tornou essencial, atuando diretamente na causa da falta de métricas e alteração ineficaz. Adicionalmente, a imposição de um prazo de 24h para as solicitações (Resultado-Chave 2) visa corrigir a falta de priorização e a demora na resposta, um fator crítico para a experiência do cliente.

4.4 Implementação da metodologia OKR

4.4.1 Ações utilizadas

Após a definição dos OKRs, esta etapa consiste em desdobrar estratégias para alcançar os objetivos definidos através de ações para melhorar o processo. Para isso, foi elaborado um plano de ação detalhado com base na metodologia 5W1H, visando garantir clareza na execução e no acompanhamento dos resultados.

4.4.2 OKR 1: Dar um UP nas entregas dos projetos de implantação

Com o objetivo de melhorar significativamente as entregas dos projetos de implantação, foram definidas estratégias específicas que visam aumentar a eficiência dos processos, reduzir atrasos e elevar o nível de qualidade nas entregas realizadas. As iniciativas buscam promover maior organização, alinhamento entre os times e agilidade na execução das atividades. A Quadro 6 e Quadro 7 a seguir, apresentam o plano de ação elaborado para esse OKR, detalhado com o apoio da metodologia 5W1H, o que garante clareza na definição de responsabilidades, prazos e metas a serem alcançadas.

Quadro 6 - Plano de ação para Resultado 1

Diminuir a porcentagem da média de atraso das entregas das tarefas dos projetos de 45% para 25%					
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?
Identificar os projetos implantados com data de conclusão para este ano e calcular a % de entregas das tarefas em atraso	Para entender o cenário atual e ter uma base de comparação para evolução	Analista de Projetos	Ferramenta de Gestão e planilhas de controle	Em 30 dias	Extrair dados da ferramenta de gestão, organizar em planilha e calcular a média de atrasos por tarefa
Alinhar com o time o padrão de atualização de prazos	Para garantir consistência nas informações e melhor previsibilidade	Gerente de Projetos e equipe de analistas	Reunião presencial	Em 30 dias	Realizar reunião de alinhamento e registrar orientações em ferramenta de acompanhamento oficial
Implementar uma rotina de revisão e cobrança das tarefas próximas ao prazo	Para evitar atrasos por falta de acompanhamento	Gerente de Projetos e equipe de analistas	Ferramenta de Gestão, e-mail e reuniões semanais	Em 30 dias	Criar lembretes automáticos e revisar tarefas nas reuniões de equipe
Verificar se houve melhora no percentual e registrar os aprendizados	Para acompanhar os resultados e aplicar melhorias contínuas	Analista de Projetos	Ferramenta de Gestão e reuniões de lições aprendidas	Em 60 dias	Comparar novos percentuais com o inicial e documentar boas práticas e pontos de atenção

Fonte: elaborado pela autora (2025)

A Quadro 6 apresenta o plano de ação correspondente ao primeiro resultado-chave (KR1) definido para o OKR 1, cujo objetivo é aprimorar as entregas dos projetos de implantação. O foco desse resultado é reduzir a média de atraso das entregas das tarefas de 45% para 25%, contribuindo para o aumento da eficiência operacional e a mitigação de falhas recorrentes no cumprimento dos prazos. O plano contempla ações voltadas à identificação dos projetos implantados, análise dos percentuais de atraso, alinhamento entre

as equipes quanto à atualização de prazos, implementação de rotinas sistemáticas de acompanhamento e cobrança, bem como a verificação de melhorias contínuas a partir da análise dos dados.

Cada ação descrita é acompanhada da definição clara dos responsáveis, ferramentas a serem utilizadas, periodicidade de execução e formas de acompanhamento, assegurando maior transparência na condução das atividades e facilitando a avaliação dos resultados alcançados. A adoção dessa abordagem busca, portanto, promover maior organização, agilidade e previsibilidade nas entregas, além de consolidar uma cultura de melhoria contínua nos processos de gestão de projetos.

Quadro 7 - Plano de ação para Resultado 2

Garantir que 100% dos cronogramas estejam atualizados semanalmente.					
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?
Definir um dia fixo para atualização dos cronogramas	Para criar uma rotina e um hábito de atualização	Gerente de Projetos e Analistas	Ferramenta de Gestão	Em 30 Dias	Alocar um bloco de tempo na agenda para a atualização e notificar a equipe.
Criar alertas/automação para lembrar a equipe	Para reforçar a rotina de atualização e garantir a adesão dos analistas.	Analista de Projetos com suporte de TI	E-mail	Em 30 Dias	Configurar automações no e-mail para enviar lembretes automáticos à equipe no dia e horário da atualização.
Fazer um check semanal com a gerente de projetos	Para monitorar o progresso da atualização e discutir eventuais desafios de forma contínua.	Gerente de Projetos e Analistas	Reunião presencial	Em 60 dias	Revisando os painéis e a visualização de cronograma na ferramenta de gestão.
Avaliar a consistência das atualizações	Para garantir a qualidade dos dados e a adesão à rotina ao longo do tempo	Analista de Projetos	Ferramenta de Gestão	Em 60 dias	Acessando o painel de projetos e verificando a data da última atualização dos cronogramas para cada projeto.

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Já o Quadro 7 detalha o plano de ação referente ao segundo Resultado-Chave (KR2)

do OKR 1, o qual busca garantir que 100% dos cronogramas dos projetos estejam atualizados semanalmente. A proposta visa reforçar a disciplina na gestão dos prazos e melhorar a previsibilidade das entregas por meio de uma rotina padronizada de atualização das informações.

As ações previstas na estrutura do plano incluem a definição de um dia fixo para atualização dos cronogramas, a criação de alertas automatizados para lembrar a equipe, a realização de check-ins semanais com o gerente de projetos e a avaliação da consistência dessas atualizações ao final de cada mês.

Essa sistematização tem como finalidade criar um hábito organizacional voltado à manutenção de informações atualizadas, garantindo a confiabilidade dos dados e facilitando o monitoramento contínuo dos projetos. Com isso, busca-se promover maior transparência entre os envolvidos, reduzir falhas de comunicação e assegurar o cumprimento dos prazos estabelecidos nos planejamentos dos projetos de implantação.

4.4.3 OKR 2: Melhoria da experiência do cliente

O segundo objetivo está relacionado com o aprimoramento da experiência do cliente, onde ações foram definidas, visando fortalecer a comunicação, elevar os níveis de satisfação e assegurar entregas mais aderentes às expectativas. Denominadas por promover maior proximidade com o cliente, padronização nos atendimentos e agilidade na resolução de solicitações. Os Quadros 8 e Quadro 9 a seguir apresentam o plano de ação desenvolvido para esse OKR.

Quadro 8 - Plano de ação para Resultado 1

Aumentar a porcentagem de SLA do N° de atendimentos de 65% para 85%.					
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?
Levantamento dos dados atuais mês fev/2025 abril/2025 (% de atendimentos dentro do SLA)	Para estabelecer qual meta deve ser atingida	Analista de projetos	ERP e Excel	Em 30 Dias	Extraindo as solicitações de protocolos abertos e levando ao excel para calcular o SLA
Padronizar a atualização de prazos e respostas	Para garantir a uniformidade e agilidade no atendimento e evitar divergências de informação.	Gerente e Analistas de Projetos	Ferramenta de Gestão e ERP	Em 30 Dias	Alinhando a comunicação e a informação dos prazos com o time em reuniões semanais
Revisar diariamente a abertura de protocolos no portal	Para garantir que nenhuma solicitação fique sem retorno e prazo	Analistas de Projetos	ERP	Em 60 dias	Acessando o sistema e indo na rotina ver se há protocolos abertos
Levantar os dados de SLA	Para medir o progresso e avaliar se a meta está sendo alcançada.	Analista de Projetos	ERP e Excel	Em 60 dias	Extraindo os dados do ERP sobre o tempo de atendimento dos protocolos e calculando o percentual de SLA no Excel

Fonte: elaborado pela autora (2025)

A Quadro 8 apresenta o plano de ação correspondente ao primeiro resultado-chave (KR1) definido para o OKR 2, cujo objetivo é aumentar o percentual de atendimentos realizados dentro do prazo, passando de 65% para 85%. Essa meta está diretamente relacionada à melhoria da experiência do cliente, uma vez que a agilidade nas respostas e o cumprimento dos prazos são fatores determinantes para a satisfação e fidelização.

As iniciativas desse resultado envolvem o levantamento dos dados atuais sobre o

SLA, a padronização na atualização dos prazos e respostas, a revisão diária das solicitações abertas e o monitoramento mensal dos indicadores. Essas ações visam promover maior controle operacional, reduzir falhas de comunicação e garantir que nenhuma demanda permaneça sem retorno ou prazo definido.

Além disso, o plano propõe reuniões periódicas e o uso de ferramentas de gestão e controle para centralizar as informações e facilitar a extração de dados, assegurando maior confiabilidade nos indicadores monitorados. A aplicação dessas ações reforça a cultura de acompanhamento de desempenho e contribui para a construção de processos mais eficientes e coerentes com os princípios de excelência no atendimento ao cliente.

Quadro 9 - Plano de ação para Resultado 2

Colocar prazo na solicitação do cliente em menos de 24h de abertura em 100% dos protocolos abertos no dia.					
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?
Incluir tarefas de solicitação na ferramenta de gestão e atribuir responsável	Para centralizar as demandas, evitar perdas de informação e garantir a responsabilidade pela resposta	Analistas de projetos	Ferramenta de Gestão	Em 60 dias	Criando uma tarefa específica na ferramenta de gestão para cada solicitação recebida, com prazo padrão definido
Ajustar os prazos para os protocolos que são de projetos de implantação	Para manter os projetos concluídos no prazo	Analistas de Projetos	ERP	Em 60 dias	Ajustando o prazo de acordo com o cronograma definido ou dias necessários adiados
Avaliar se o SLA aumentou.	Para manter a qualidade e melhorar a experiência do cliente	Analista de Projeto	ERP	Em 60 dias	Extraíndo os protocolos do ERP e calculando o percentual de SLA no Excel

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Com relação ao segundo resultado-chave (KR2) do OKR 2, o Quadro 9 apresenta ações cujo foco é assegurar que 100% dos protocolos abertos no sistema tenham um prazo atribuído em até 24 horas após sua abertura. Essa meta visa qualificar o atendimento prestado aos clientes por meio da definição clara de prazos, o que contribui para o aumento da previsibilidade e da eficiência na gestão das demandas.

O plano contempla ações que buscam centralizar as solicitações recebidas, evitar perdas de informação e garantir a responsabilização pelas respostas. Entre as medidas propostas, destacam-se a inclusão imediata das solicitações na ferramenta de gestão assim que é recebida, bem como a atribuição de prazos-padrão e responsáveis para cada demanda. Além disso, o plano prevê o ajuste dos prazos conforme a natureza do protocolo, especialmente nos casos relacionados aos projetos de implantação.

A adoção dessas práticas visa não apenas a melhoria da experiência do cliente, mas também o fortalecimento da cultura de organização e responsabilidade na equipe de projetos. Ao estabelecer critérios claros e rotinas sistematizadas para o tratamento das solicitações, espera-se reduzir atrasos, aumentar a rastreabilidade das ações e elevar o nível de confiabilidade na comunicação com os clientes.

4.5 Análise dos resultados Pós-Implementação

4.5.1 Introdução à Análise dos Resultados

Com relação ao objetivo da implementação do OKR, nos dois aspectos mencionados, tanto de otimizar o acompanhamento dos projetos de implantação, quanto melhorar a experiência do cliente, esta seção apresentará os dados e análises que demonstram o impacto obtido. As comparações estão relativas ao cenário pré-OKR mencionado anteriormente, com o pós-OKR, considerando implantações novas após a definição do OKR 1, assim como, os resultados analisados com a conclusão do OKR 2, nos períodos estabelecidos no plano de ação.

4.5.2 Avaliação dos resultados do OKR 1

O Objetivo 1 foi definido em “Diminuir a porcentagem da média de atraso das entregas das tarefas dos projetos de 45% para 15%”. Da mesma forma que foi realizada a análise inicial, levando os dados das datas de vencimento e conclusão de cada tarefa da ferramenta de gestão para o excel e calculando a % atraso e % média de atraso, obteve-se no

primeiro projeto implantado pós OKR o resultado que apresenta a Figura 16.

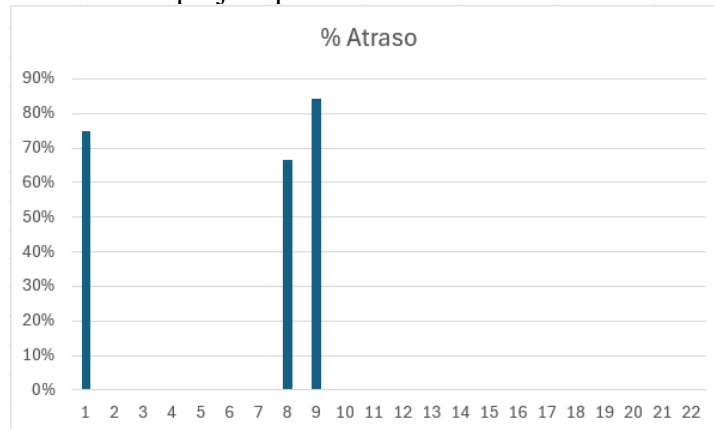
Figura 16 - Análise do Projeto implantado pós OKR

Nome da Tarefa	Data de início	Data de Vencimento	Data de Conclusão	Entregue no Prazo	Duração em dias	Dias de atraso	% Atraso
1.1. Confirmação da Assinatura do Contrato	08/05/2025	09/05/2025	12/05/2025	Não	4	3	75%
1.2. Agendamento da Reunião de Alinhamento inicial (cliente)	09/05/2025	12/05/2025	12/05/2025	Sim	3	0	0%
2.1. Definição do Cronograma	12/05/2025	13/05/2025	12/05/2025	Sim	1	0	0%
2.2. Elaboração do TAP	12/05/2025	13/05/2025	12/05/2025	Sim	1	0	0%
2.3. Reunião de Alinhamento inicial (Cliente)	13/05/2025	14/05/2025	14/05/2025	Sim	1	0	0%
2.4. Envio do Formulário de Cadastro	13/05/2025	14/05/2025	14/05/2025	Sim	1	0	0%
2.5. Criação do Grupo de Trabalho (wpp)	14/05/2025	15/05/2025	14/05/2025	Sim	1	0	0%
2.6. Aprovação do TAP (cliente)	13/05/2025	15/05/2025	19/05/2025	Não	6	4	67%
2.7. Recebimento dos Acessos (BD e Radius)	14/05/2025	17/05/2025	02/06/2025	Não	19	16	84%
3.1. Imersão e Ativação da Solução	31/05/2025	09/06/2025	09/06/2025	Sim	9	0	0%
3.2. Reuniões de Parametrizações/Processos	03/06/2025	10/06/2025	10/06/2025	Sim	7	0	0%
3.4. Validação Interna	05/06/2025	10/06/2025	10/06/2025	Sim	5	0	0%
3.5. Reunião de Entrega	11/06/2025	13/06/2025	12/06/2025	Sim	1	0	0%
3.5. Liberação dos Acessos a Plataforma	11/06/2025	13/06/2025	12/06/2025	Sim	1	0	0%
4.1. Operação Assistida	14/06/2025	29/06/2025	25/06/2025	Sim	11	0	0%
4.2. Tira Dúvidas/Sugestão de melhorias	14/06/2025	01/07/2025	25/06/2025	Sim	11	0	0%
4.3. Elaboração do Relatório de Diagnóstico	14/06/2025	24/06/2025	24/06/2025	Sim	10	0	0%
4.4. Envio do Relatório Diagnóstico	24/06/2025	29/06/2025	26/06/2025	Sim	2	0	0%
4.6. Elaboração do TEP	25/06/2025	26/06/2025	26/06/2025	Sim	1	0	0%
4.7. Reunião de Encerramento do Projeto	29/06/2025	01/07/2025	01/07/2025	Sim	2	0	0%
4.8. Registro das Lições Aprendidas	30/06/2025	01/07/2025	01/07/2025	Sim	1	0	0%
4.9. Aprovação do TEP (Cliente)	30/06/2025	01/07/2025	01/07/2025	Sim	1	0	0%

Fonte: elaborado pela autora (2025)

O Gráfico 2 permite uma análise visual mais precisa da redução nos atrasos das tarefas. Observa-se que, do total de 22 tarefas, apenas 3 apresentaram atraso, obtendo uma média da % média de atraso de 10%, evidenciando uma melhora significativa no cumprimento dos prazos estabelecidos.

Gráfico 2 - % atraso das tarefas do projeto pós OKR



Fonte: elaborado pela autora (2025)

Fazendo uma comparação com os projetos analisados pré aplicação OKR, é possível notar que a meta de diminuição da %atraso por tarefa foi atingida, pois dos 7 projetos analisados anteriormente, todos tiveram %média de atraso acima de 20%, ou seja, todos os projetos estavam com mais de 70% das tarefas em atraso.

Portanto, pode-se observar que as ações implementadas para atingir esse objetivo mostraram-se eficazes. Um exemplo disso foi o Resultado-Chave 1, no qual a

obrigatoriedade do registro de comentários em cada tarefa que estivesse no dia do vencimento e ainda não concluída passou a ser introduzida como uma etapa do processo. Paralelamente, foi intensificado o acompanhamento das atividades com data de vencimento próxima, possibilitando a realização de ações de cobrança antes que o prazo fosse ultrapassado.

Em conjunto, destaca-se o Resultado-Chave 2, cuja principal ação consistiu na definição de um dia fixo para a atualização dos status e cronogramas dos projetos. Essa atividade passou a ser realizada semanalmente às sextas-feiras, conforme estabelecido pela equipe. Para assegurar a regularidade do procedimento, foi criado um alerta automático, em conjunto com o time de desenvolvimento, de modo a evitar esquecimentos e garantir que as informações estivessem sempre atualizadas, contribuindo para uma gestão mais eficiente e transparente dos projetos.

Essas iniciativas foram monitoradas nas reuniões semanais de projetos, realizadas às segundas-feiras, onde era aplicado um checklist de todos os projetos em andamento. Nessas ocasiões, discutiam-se as tarefas com prazos próximos, juntamente com a gerente de projetos, que orientava as responsáveis quanto às medidas a serem tomadas para garantir a conclusão dentro do prazo estipulado.

Assim, é possível observar que essa redução de atraso gera mais engajamento das responsáveis por cada projeto com as partes interessadas, onde as entregas são mais alinhadas às expectativas e ocorrem dentro dos prazos previstos. Com isso, a eficiência da equipe é potencializada, uma vez que o tempo é utilizado de forma mais estratégica e produtiva, reduzindo retrabalhos e interrupções no fluxo de atividades.

Além disso, a previsibilidade dos projetos é aprimorada, permitindo um acompanhamento mais preciso do progresso e facilitando a tomada de decisões em tempo hábil. A alocação de recursos também se torna mais eficaz, já que há maior clareza sobre as demandas e cronogramas, o que contribui para o melhor aproveitamento das capacidades da equipe e evita sobrecargas desnecessárias.

Conseqüentemente, a conclusão dos projetos dentro do prazo é favorecida, o que fortalece a confiança dos clientes e stakeholders na condução das entregas. Essa confiabilidade, somada à melhoria contínua nos processos de execução, resulta em uma gestão mais madura e orientada a resultados.

4.5.3 Avaliação dos resultados do OKR 2

O objetivo 2 foi definido como “Melhorar a experiência do cliente no período pós-implantação do projeto”. Conforme identificado na análise realizada no período anterior à implementação dos OKRs, os protocolos de atendimento foram extraídos do ERP após a aplicação das ações propostas, abrangendo os intervalos definidos para avaliação.

Esses dados foram organizados em planilhas no Excel, onde foi realizado o cálculo do SLA, com o intuito de mensurar o nível de serviço prestado ao cliente pela equipe de suporte, tanto na conclusão do prazo, quanto no tempo estipulado para dar o primeiro retorno ao cliente. A partir dessa análise, foram obtidos os seguintes resultados:

Figura 17 - Análise do SLA pós OKR

Protocolo	Abertura	Prazo	Conclusao	SLA	% SLA		QUANTIDADE	%
384	13/05/2025 11:02	14/05/2025 17:00	16/05/2025 16:37	Atrasada	80%	Total	60	100%
385	14/05/2025 11:22	15/05/2025 11:22	14/05/2025 15:26	No Prazo		No prazo	48	80%
387	16/05/2025 13:59	20/05/2025 17:57	03/06/2025 10:04	Atrasada		Fora do prazo	12	20%
388	16/05/2025 17:33	21/05/2025 10:30	26/05/2025 08:58	Atrasada				
389	19/05/2025 09:20	21/05/2025 14:18	20/05/2025 17:58	No Prazo				
390	19/05/2025 15:56	22/05/2025 08:53	19/05/2025 17:22	No Prazo				
392	22/05/2025 09:33	26/05/2025 14:31	22/05/2025 11:53	No Prazo				
393	26/05/2025 14:07	29/05/2025 07:04	28/05/2025 10:54	No Prazo				
394	26/05/2025 16:13	29/05/2025 09:10	27/05/2025 16:44	No Prazo				
395	28/05/2025 09:41	06/06/2025 11:34	30/05/2025 08:47	No Prazo				
396	28/05/2025 10:36	30/05/2025 15:34	28/05/2025 11:55	No Prazo				
403	02/06/2025 14:15	05/06/2025 07:12	04/06/2025 17:57	No Prazo				
406	05/06/2025 15:01	10/06/2025 07:58	09/06/2025 08:49	No Prazo				
407	07/06/2025 11:05	11/06/2025 10:58	11/06/2025 11:18	Atrasada				
408	10/06/2025 14:48	13/06/2025 07:45	11/06/2025 15:12	No Prazo				

Fonte: elaborado pela autora (2025)

A análise da Figura 17 permitiu observar um desempenho de 80% dos atendimentos concluídos dentro do prazo, representando uma evolução positiva frente ao cenário anterior, embora ainda abaixo da meta estabelecida de 85%. Ainda assim, o resultado demonstra um avanço relevante na qualidade do serviço prestado ao cliente, reforçando a efetividade das medidas adotadas e contribuindo para uma experiência mais satisfatória no pós-implantação.

Essa evolução, mesmo não atingindo o nível ideal estabelecido, indica um impacto positivo no processo de atendimento ao cliente, refletindo maior controle operacional, melhor acompanhamento dos prazos e um esforço mais consistente da equipe em cumprir os acordos estipulados. Para o cliente, essa mudança interpreta mais previsibilidade, confiança nos prazos informados e uma experiência de pós-implantação mais estruturada e eficiente fatores que contribuem diretamente para a satisfação e fidelização. Portanto, mesmo sem atingir a meta final, a mudança já representa um passo relevante em direção à qualidade no suporte ao cliente.

Já para a segunda análise, com relação ao retorno ao cliente, foi obtido o seguinte

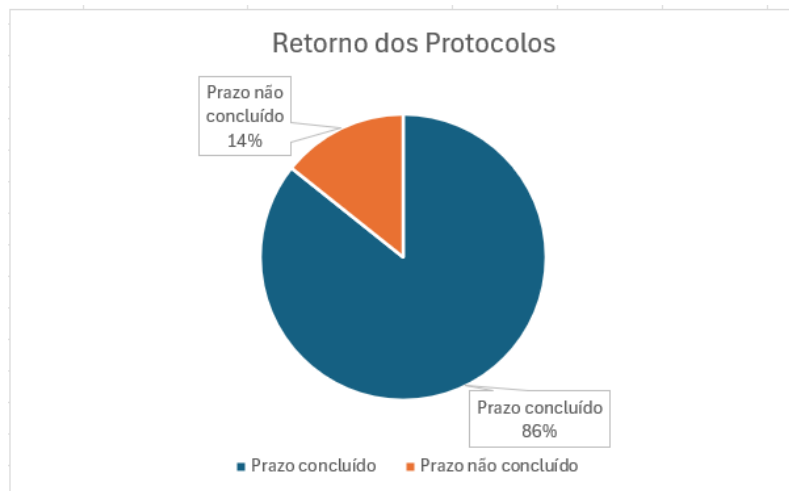
cenário, como apresenta a Figura 18 e o Gráfico 3:

Figura 18 - Protocolos com retorno ao cliente

Protocolo	Data da Abertura	Data do Relato
330	17/07/2025 17:35:62	17/07/2025 19:39:61
376	02/05/2025 09:02:53	02/05/2025 10:28:53
382	08/05/2025 16:15:55	09/05/2025 14:44:56
383	08/05/2025 16:15:54	09/05/2025 11:40:55
384	13/05/2025 11:02:53	13/05/2025 14:53:54
384	16/05/2025 09:33:55	16/05/2025 16:37:56
385	14/05/2025 11:22:59	14/05/2025 15:26:60
387	16/05/2025 13:59:06	19/05/2025 14:38:57
388	16/05/2025 17:33:55	19/05/2025 17:33:56
389	19/05/2025 09:20:44	20/05/2025 17:22:53
390	19/05/2025 15:56:51	19/05/2025 17:22:52
392	22/05/2025 09:33:54	22/05/2025 11:53:55
393	26/05/2025 14:07:25	26/05/2025 17:56:26
394	26/05/2025 16:13:17	28/05/2025 10:54:18
395	28/05/2025 09:41:48	29/05/2025 08:58:49

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Gráfico 3 - Protocolos com retornos



Fonte: elaborado pela autora (2025)

A Figura 18 e o Gráfico 3, ilustram os resultados obtidos na segunda análise, voltada ao retorno ao cliente, conforme estabelecido no Resultado-Chave 2. Essa análise teve como objetivo verificar se os protocolos receberam resposta em até 24 horas após sua abertura.

A planilha evidencia, por meio da cor vermelha, os protocolos que ultrapassaram o prazo estipulado, enquanto o gráfico de setores apresenta uma visão geral do desempenho: 86% dos atendimentos foram realizados dentro do prazo, e apenas 14% não atingiram a meta. Embora o objetivo de 100% não tenha sido alcançado, o alto percentual de cumprimento indica uma evolução expressiva em relação à agilidade no atendimento ao

cliente.

Dessa forma, a melhoria observada no SLA dos atendimentos foi resultado de um conjunto de ações estratégicas aplicadas ao longo do ciclo do OKR. No que se refere ao Resultado-Chave 1, destacam-se como fatores determinantes o alinhamento com a equipe quanto ao padrão de atualização de prazos, o qual contribuiu significativamente para a padronização dos processos e para o estabelecimento de uma rotina mais clara e objetiva no acompanhamento das tarefas.

Essa uniformização dos procedimentos reduziu falhas de comunicação interna e promoveu maior previsibilidade na gestão das demandas, impactando positivamente a eficiência dos atendimentos. Outro ponto relevante foi a implementação de uma revisão diária da abertura de novos protocolos, ação que se mostrou essencial para a agilidade do processo. Ao permitir a identificação e o tratamento imediato das solicitações, essa prática preventiva reduziu significativamente os atrasos e elevou a taxa de atendimentos concluídos dentro do prazo estabelecido.

Em relação ao Resultado-Chave 2, as ações de maior impacto envolveram a inserção das tarefas diretamente na ferramenta de gestão, assegurando que todas as demandas fossem devidamente registradas e atribuídas aos responsáveis, sobretudo nos casos sob responsabilidade do time de desenvolvimento. Tal medida contribuiu para a fluidez do fluxo de trabalho e evitou gargalos provocados por indefinições de responsabilidade.

Além disso, a revisão e o ajuste dos prazos para os protocolos associados aos projetos de implantação foram fundamentais, na qual, trouxe a personalização dos prazos, de acordo com a natureza da demanda e permitiu estabelecer expectativas mais realistas, assegurando maior aderência ao prazo inicialmente definido.

Comparando os resultados, foi possível ver a diminuição dos atrasos das entregas das tarefas dos projetos de implantação, levando em consideração a queda de 45% da média de atraso para 10%. Assim como, o aumento do nível de serviço prestado ao cliente, com o SLA saindo de 65% para 80%.

Logo, a combinação dessas iniciativas promoveu uma maior organização interna, agilidade, clareza na distribuição das tarefas e alinhamento entre a equipe, refletindo diretamente na melhoria do desempenho do suporte o que foi determinante para o cumprimento do objetivo de garantir prazos definidos para todas as solicitações dentro do tempo estabelecido e na experiência final do cliente. Como consequência, houve um impacto positivo direto na experiência do cliente, evidenciando os benefícios práticos da adoção da metodologia OKR na gestão dos atendimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados e discussões deste estudo evidenciam a eficácia da metodologia OKR como ferramenta estratégica na gestão de projetos e na melhoria da experiência do cliente no setor de tecnologia da informação. O diagnóstico inicial apontou a falta de padronização, o mau gerenciamento de tempo e tarefas, além de falhas na comunicação interna como fatores críticos para os atrasos nos projetos de implantação. Esses aspectos reforçaram a necessidade de uma abordagem estruturada para aumentar a eficiência operacional.

Com a definição de objetivos ambiciosos e resultados-chave mensuráveis, a implementação reverteu o cenário inicial. No Objetivo 1, voltado à otimização das entregas, registrou-se expressivo ganho de pontualidade. Esse avanço decorreu do registro sistemático das tarefas, do acompanhamento diário das atividades críticas e da atualização semanal dos cronogramas, discutida em reuniões periódicas. Em conjunto, essas práticas elevaram o engajamento da equipe, otimizaram o uso do tempo e aumentaram a previsibilidade dos projetos.

Já o Objetivo 2, focado na melhoria da experiência do cliente pós-implantação, a aplicação da metodologia OKR resultou em avanços significativos na qualidade do serviço. Destacou-se a melhoria no cumprimento do SLA e na agilidade do primeiro retorno aos protocolos abertos. Embora nem todos os indicadores tenham atingido o nível ideal, houve clara evolução em comparação ao cenário anterior.

Essa melhoria decorreu da padronização de prazos e respostas, da revisão diária dos protocolos, do registro adequado das solicitações na ferramenta de gestão e do ajuste dos prazos conforme a complexidade dos projetos. Essas ações trouxeram mais organização, agilidade e clareza nas tarefas, promovendo maior comprometimento da equipe e impactando positivamente na satisfação do cliente.

Os resultados alcançados por este trabalho demonstram um aprofundamento na estrutura de gestão do setor, oferecendo um viés mais detalhista nas tomadas de decisões. A implementação da metodologia OKR proporcionou maior assertividade nas ações, elevando significativamente a excelência dos processos e consolidando uma vantagem competitiva para a empresa. Esse aprimoramento se traduz em um ciclo virtuoso de melhoria contínua e maior capacidade de adaptação às demandas do mercado.

Apesar dos avanços e resultados evidenciados, uma limitação deste estudo está na

análise pós-implementação da metodologia OKR, realizada com base em apenas um projeto de implantação. Esta limitação decorreu da dinâmica de captação de novos clientes pela empresa durante o período de pesquisa, o que restringiu a disponibilidade de novos projetos para acompanhamento e comparação dos cenários. Embora o projeto analisado tenha demonstrado uma melhoria qualitativa e quantitativa significativa, a extensão dos resultados para um universo mais amplo de implantações seria importante para reforçar e fortalecer as conclusões obtidas.

Para estudos futuros, sugere-se aprofundar a investigação sobre a aplicação da metodologia OKR em diferentes departamentos da empresa, analisando seus impactos na cultura organizacional. Ademais, seria relevante investigar a integração dos OKRs com ferramentas de automação e inteligência artificial, visando aprimorar o monitoramento dos resultados-chave e promover uma gestão mais preditiva. Por fim, comparações com outras metodologias de desempenho podem contribuir para identificar abordagens mais eficazes em diferentes contextos do setor de tecnologia.

REFERÊNCIAS

- BEHR, Ariel et al. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca.** Ciência da Informação, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, ago. 2008.
- CAMARGO, Mariza Albuquerque; CAMARGO, André de Paula. **BPMN: guia de consulta rápida.** Rio de Janeiro: Brasport, 2014.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.** 8. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2004.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CIERCO, Vanessa de Oliveira; SOUZA, Cyntia da Silva; OLIVEIRA, Vívian de Andrade. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2012.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 8. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2010.
- DENNING, Stephen. **A era do agile: como empresas inteligentes estão transformando a maneira como o trabalho é feito.** Nova York: Amacom, 2018.
- DE MELO, M. G. de. **Mapeamento de processos.** 2008.
- DOERR, John. **Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com OKRs.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- KEELING, Ralph; BRANCO, Renato Henrique Ferreira. **Gestão de projetos: uma abordagem global.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle.** 12ª ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018.
- MAASIK, Alexander. **Guia passo a passo para OKRs.** Weekdone, 2020. E-book Kindle.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MELLO, Francisco S. H. **OKR: da missão às métricas.** São Paulo: Culture, Inc., 2016.
- NIVEN, Paul R.; LAMORTE, Ben. **Objetivos e principais resultados: impulsionar o foco, o alinhamento e o engajamento com OKRs.** Hoboken: Wiley Corporate F&A, 2016.
- PEREIRA, João Bosco Lannes; CARRAPATOSO, Eduardo Luiz; SOARES, Edgard Matos. **Gestão de processos de negócio.** Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- PRADO, Darci Santos do. **Gerenciamento de projetos: como gerenciar projetos com o**

PMBOK e as melhores práticas. 5. ed. Belo Horizonte: Falconi Editora, 2011.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK®). 7. ed. Newton Square: PMI, 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

RIGUEIRA, Elmano. **OKRs: resultados e engajamento**. São Paulo: Trevisan, 2020.

SANT'ANNA, Ruy. **OKR: o guia definitivo sobre objectives and key results**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VALLE, Renato; OLIVEIRA, Silvana Batista de. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN**. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE O SETOR

- 1- Quais são as principais etapas envolvidas na implantação de um projeto?
- 2- Há um padrão definido para a execução de cada fase do projeto? Se sim, ele é seguido consistentemente?
- 3- Quais etapas costumam gerar mais atrasos? Por quê?
- 4- Existem tarefas que frequentemente dependem de outras áreas (ex: desenvolvimento)? Como é feito esse acompanhamento?
- 5- Com que frequência você atualiza o status das tarefas no sistema?
- 6- Você considera que a comunicação entre os responsáveis é clara o suficiente para evitar atrasos?
- 7- Quais ferramentas são utilizadas para o acompanhamento dos prazos dos projetos? Elas são eficazes?
- 8- Você já sentiu dificuldade em saber quais tarefas são prioritárias no dia a dia?
- 9- O que mais impacta a não entrega de tarefas no prazo?
- 10- Você sente que há cobranças ou ações de correção quando uma tarefa está atrasada?
- 11- Quais práticas você acredita que poderiam ajudar a melhorar o cumprimento de prazos?
- 12- Após a entrega do projeto, como é feito o acompanhamento do cliente?
- 13- Você acredita que o cliente tem clareza sobre os próximos passos após a implantação?
- 14- Existe um processo formal de retorno ao cliente quando há um protocolo aberto no suporte?
- 15- As responsabilidades entre os membros do time estão claras para você?
- 16- Há alinhamento entre o que a equipe entende como prioridade e o que é prioridade para o cliente?
- 17- Como é feita a cobrança ou direcionamento quando uma entrega está em risco?
- 18- Você já acompanhava o indicador de SLA antes da definição dos OKRs?
- 19- Como os indicadores (como atraso e SLA) impactam no seu dia a dia?
- 20- Você considera que as reuniões semanais ajudam na organização e entrega das tarefas?