



O uso do OKR para alcançar os objetivos estratégicos

A identificação de OKR (Objective Key Results) para a consecução de objetivos estratégicos.

Prof. Sérgio Assunção Monteiro

Propósito

A tecnologia tem avançado rapidamente para atender as inúmeras necessidades da sociedade. Esse avanço tecnológico por si só, no entanto, não é uma garantia de competitividade. É necessário que haja eficiência no uso dos recursos e potencialização dos talentos dos profissionais. Nesse cenário, o conhecimento da metodologia de OKR mostra-se extremamente importante.

Preparação

Você vai precisar acessar o aplicativo Trello para realizar o exemplo que apresentaremos neste conteúdo.

Objetivos

- Reconhecer os conceitos e a origem de OKR.
- Descrever o processo de construção de OKR.
- Identificar a evolução e o monitoramento de OKR.

Introdução

Atualmente, lidamos com diversas tecnologias e meios de produção para atender às diferentes formas para realizar a prestação de serviços. Nesse contexto, existe uma importante demanda para realizar uma gestão eficaz e que utilize os recursos de uma maneira eficiente.

Além disso, também é necessário ter um método que forneça transparência para avaliar o andamento das atividades e qual a influência delas para atingir as metas dos negócios. Uma metodologia que tem sido utilizada na prática com as características que descrevemos é a OKR que, na língua portuguesa, é traduzida como objetivos e resultados-chaves (Objectives and Key Results).

Trata-se de um modelo de gestão que utiliza metas para definir os objetivos dos negócios de uma organização e acompanhar a evolução dos resultados. Para isso, a OKR faz o alinhamento das tarefas do dia a dia com as iniciativas estratégicas de negócios.

Neste conteúdo, vamos estudar mais detalhadamente os conceitos, a história e como podemos aplicar a OKR no nosso dia a dia. Essa metodologia tem muitos casos de sucesso e, conhecê-la bem é mais um importante elemento para nos destacar como profissionais que trabalham para atingir excelentes resultados por meio de um processo transparente e com eficácia comprovada.

Introdução à metodologia OKR

Definição de OKR

OKR é uma sigla para o termo em inglês Objectives and Key Results, traduzido literalmente para o português como “Objetivos e Resultados-chaves”. Na prática, a sigla OKR é usada com frequência mesmo nos textos em português e vamos fazer isso neste conteúdo também.

A OKR é uma metodologia utilizada para gerenciamento de estratégias. Ela tem seus fundamentos em dois alicerces: objetivos e resultados-chaves. Um pouco mais adiante, vamos detalhar esses dois aspectos. Nesse momento, precisamos entender que a metodologia associa as metas da organização com medidas que nos permitem controlar como estamos nos posicionando para atingir os nossos objetivos.

Ainda em relação às metas, é importante entender que devem ser desafiadoras, mas precisam ser coerentes com os meios e recursos necessários para realizá-las. Dentro da organização, as metas têm um escopo que envolve segmentos, equipes e indivíduos. Então, ao utilizarmos critérios para acompanhar a evolução das atividades, estamos oferecendo transparência para todos os envolvidos nos processos e, desse modo, os próprios indivíduos podem se situar em relação ao andamento dos seus trabalhos.

Assim, há um alinhamento entre gestores e equipes, de modo que todos sejam incentivados a se engajar para obter os melhores resultados possíveis.

Origem da OKR

A história da OKR começou em 1954, com o trabalho de Peter Drucker de Gerenciamento por Objetivos mais conhecido pela sigla em inglês MBO (Management By Objectives) em que publicou o livro *The Practice of Management* (DRUCKER, 1954). Um ponto muito relevante desse trabalho foi o de tratar a gestão como uma responsabilidade separada, ou seja, que os gerentes deveriam dedicar mais tempo para a estratégia de longo prazo da organização do que nas atividades do dia a dia.

A metodologia MBO desenvolvida por Drucker tinha como princípios:

- Para aumentar o desempenho da organização, funcionários e gestores precisam de uma definição clara dos objetivos e concordar com eles.
- Aplicação de um processo de cinco etapas que são: revisão das metas da organização, definição do objetivo do colaborador, monitoramento do progresso, avaliação e definição de recompensa.
- Quando os trabalhadores participam do estabelecimento de metas e no plano de ação da organização, ocorre o aumento do engajamento e a motivação deles.

Apesar de genericamente conter excelentes princípios, a MBO tinha alguns pontos que precisavam ser ajustados, como:

- Para definir as metas é necessário determinar os meios para atingi-las, pois, caso contrário, os colaboradores podem seguir caminhos improvisados que resultam em baixa qualidade.
- Os objetivos devem ser bem especificados para evitar a subjetividade dos que vão trabalhar para alcançá-los.
- Deve haver correspondência entre o alinhamento dos objetivos da organização com os dos colaboradores para evitar uma motivação que não se comprova na realidade.

No ano de 1968, Andy Grove, cofundador da Intel, aperfeiçoou a MBO e a tornou mais próxima da versão atual da OKR, marcando seu nome como criador dessa metodologia. Já em 1974, John Doerr ingressou na Intel e aprendeu OKR durante seu tempo de trabalho na Intel. Em seguida, passou a trabalhar com um dos primeiros grandes investidores do Google e apresentou a OKR aos próprios fundadores do Google, Larry Page e Sergey Brin, que implementaram a metodologia na organização, sendo usada até os dias atuais.

Um dos motivos da incorporação da metodologia OKR na cultura do Google foi a facilidade de realizar medições em relação ao alcance dos objetivos. Dessa forma, houve uma redução da subjetividade do entendimento para obter as metas e diminuição dos atalhos. Com a metodologia OKR, foi possível associar métricas aos objetivos e acompanhar o progresso das equipes para alcançá-los da forma correta.



Curiosidade

O fato de o Google ter adotado a OKR ajudou a popularizá-la. Inclusive, John Doerr publicou, em 2017, um livro sobre OKRs, *Measure What Matters, Avalie o que Importa*, em português (DOERR, 2018).

Atualmente, muitas organizações utilizam a metodologia OKR, tais como Airbnb, LinkedIn, Dropbox, Spotify, Netflix, Amazon, Facebook, Gap, Lear, Deloitte e Adobe. Obviamente, cada uma delas fez adaptações para suas necessidades. Na próxima seção, vamos aprofundar os conceitos sobre a OKR.

Componentes fundamentais da OKR

Definição de objetivos da OKR

Um objetivo é uma frase que deve responder às seguintes perguntas:

- “O que queremos fazer?”
- “Para onde queremos ir?”

Essa frase necessita ser precisa no sentido de estabelecer uma meta geral, mas que possa ser usada como base para direcionar a energia da organização para alcançá-la. Para que seja bem compreendido, precisamos limitar o tempo em que o objetivo deve ser atingido e engajar as demais pessoas da organização.

Um bom exemplo de objetivo para quem está estudando este conteúdo é: “Aprender os principais aspectos de OKR em uma semana”. O nosso objetivo tem as seguintes características:

Conciso

É uma frase curta com apenas dez palavras.

Qualitativo

Uma vez que não estamos detalhando como vamos atingi-lo e, sim, apenas fazendo uma declaração geral.

Tem prazo

Estabelecemos como meta aprender o essencial de OKR em uma semana.

Inspirador

No sentido que nos motiva a estudar e absorver um conhecimento que poderemos utilizar em muitas situações práticas do dia a dia.

Definição de resultados-chaves da OKR

Um resultado-chave complementa o objetivo no sentido de ser uma declaração quantitativa, ou seja, é ele que nos ajuda a mensurar quanto conseguimos cumprir de determinado objetivo.

Em outras palavras:

- O objetivo nos ajuda a entender o que queremos fazer;
- O resultado-chave nos auxilia a sabermos se atingimos ou não o nosso objetivo.

Sabemos, agora, que os resultados-chaves nos ajudam a medir como se encontra o nosso progresso em relação à obtenção dos nossos objetivos. Assim, precisamos associar formas de verificar esse progresso e, para isso, precisamos utilizar números. Aliás, cabe destacarmos que é imprescindível um resultado-chave ter um número, caso contrário ele não satisfaz o conceito.

E que números são esses? Podemos nos basear em qualquer coisa que possa ser medida, como receita anual da organização, crescimento trimestral, quanto conseguimos cumprir de estudos dentro de uma semana.



Atenção

É importante manter a concisão, de modo a evitarmos a dispersão do que queremos medir. Na prática, não devemos ter muitos resultados-chaves por objetivo. O número adequado deve estar entre três e cinco resultados-chaves por objetivo. É bem provável que você tenha ouvido a frase: “menos é mais”. Quando temos muitas coisas para controlar, fica muito difícil manter o foco e, como consequência, teremos dificuldade para alcançar os nossos objetivos.

Precisamos levar em consideração, ainda, que são necessárias evidências claras de conclusão para cada resultado-chave. Alguns exemplos de evidência são:

Métricas

São medidas que nos ajudam a constatar que algo ocorreu dentro de determinado período. Podem ser:

- Eventos: Indicam que algo aconteceu ou não;
- Acumulativas: Vão somando determinados valores ao longo do tempo, até que um patamar preestabelecido seja atingido;
- Histogramas: É um conceito da estatística em que os dados são agrupados por categorias. É mais elaborada que as anteriores, pois ela nos dá uma visão do comportamento de um processo de forma mais detalhada.

Arquivos que registrem logs de mudanças

É um importante controle de evidência, em especial, quando faz a separação entre o responsável por obter o resultado-chave de quem vai verificar se ele, realmente, foi atingido.

Relatórios

Normalmente, são elaborados depois que muitas etapas foram concluídas.

Ainda sobre as evidências, é fundamental que sejam confiáveis, pois, caso contrário, podemos ter a ilusão de ter alcançado um objetivo, quando, na verdade, fizemos uma medição errada.

Infelizmente, é bastante comum encontrarmos exemplos de relatórios que não se baseiam em fatos, ou que os distorcem. Isso nos obriga a sermos mais cuidadosos na elaboração de resultados-chaves.

Definição de iniciativa da OKR

Vimos os dois elementos essenciais da metodologia OKR: objetivos e resultados-chaves. O objetivo nos dá uma visão geral do que queremos alcançar e tem vários desafios associados à sua elaboração, de modo a conseguir despertar um engajamento legítimo das partes envolvidas. Já o resultado-chave ajuda-nos a medir o nosso progresso em relação ao objetivo e tem como desafio quantificar termos com subjetividade dentro dos objetivos. Agora, precisamos saber como vamos atingir os resultados-chaves.

Todos os projetos e tarefas que vão nos auxiliar a alcançar os resultados-chaves são chamados de iniciativa.



Exemplo

O nosso objetivo é estudar o material de OKR em uma semana. Os resultados-chaves que temos aqui é a quantidade de material lido e qual foi o nosso desempenho para resolver as questões. Já as iniciativas são o nosso plano de estudo: durante uma semana, devemos estudar sobre OKR por duas horas e reservar uma hora para fazer os exercícios e pesquisar mais sobre o assunto.

A seguir, vamos abordar os benefícios de aplicar OKR e veremos mais alguns exemplos que nos ajudarão a fixar melhor os conceitos.

Benefícios e exemplos de OKR

Benefícios da metodologia OKR

Aplicar a metodologia de OKR dentro de uma organização, ou mesmo para o próprio gerenciamento pessoal, traz diversos benefícios. O primeiro deles é gerenciar melhor o que deve ser feito para atingir os objetivos. Com a OKR isso é possível, pois é prática formal de medição e monitoramento. Desde que o processo de implementação da metodologia seja bem executado, podemos ter uma transparência de como as atividades estão evoluindo e se precisamos fazer ajustes. Além desses benefícios imediatos, temos mais alguns, como:

Foco

As metas são bem definidas e devem possuir um processo de medição preciso.

Alinhamento

As metas e como serão medidas precisam estar alinhadas com todos os segmentos da organização envolvidos com os objetivos. Além disso, é importante que sejam visíveis, de modo que os profissionais tenham uma clara compreensão de como estão contribuindo para atingir os objetivos.

Comprometimento

Para que as metas sejam atingidas, é essencial que os profissionais tenham os meios e recursos adequados. Portanto, é fundamental que haja uma dedicação dos gestores em provê-los, para que os profissionais as alcancem da forma correta.

Rastreamento

Por meio dos resultados-chaves, podemos medir o progresso para que metas sejam atingidas. Dessa maneira, temos maior visibilidade sobre a evolução dos trabalhos e se são necessários realizar intervenções para otimizá-lo.

Metas ambiciosas

Devido ao controle que a OKR nos oferece, podemos estudar o histórico do desempenho dos colaboradores e identificar oportunidades de superação.

Agilidade

Os resultados-chaves podem ser organizados de modo que possam ser feitas verificações em curtos períodos de tempo. É a combinação da OKR com uma metodologia ágil. Assim, os times podem apresentar seus resultados parciais e, se for necessário, realizar ajustes, para que as metas sejam atingidas dentro do período programado.

Vejam agora alguns exemplos de OKR na prática.

Exemplos de OKR

Objetivos

Já vimos que um objetivo é uma frase que descreve para onde queremos ir e nos dá uma definição de direção clara. Veja agora alguns exemplos de objetivos:

- Aprender os conceitos fundamentais de OKR em uma semana;
- Ser a melhor instituição de ensino para estudar no Brasil no prazo de um ano;
- Otimizar o desempenho do programa de roteamento de entregas de pizza para realizar mais vendas em menos tempo;
- Desenvolver uma cultura de estudos orientada para objetivos em um semestre;
- Prover treinamento em ferramentas de controle de versões de documentos para a equipe de vendas ser mais autossuficiente no prazo de um mês.

Resultados-chaves

Depois de estabelecer o objetivo, precisamos descrever a forma como será verificado e se ele foi alcançado, ou seja, precisamos dos resultados-chaves. Confira alguns exemplos de resultados-chaves:

- Fazer a aquisição de três livros sobre gerenciamento eficiente de pessoas e projetos;
- Aumentar o portfólio de clientes da empresa em 10% no primeiro trimestre do ano;
- Triplicar a remuneração pessoal dentro de 12 meses;
- Garantir que todos os colaboradores da organização estejam conectados para um OKR;
- Reduzir o consumo de copos descartáveis em 75% dentro de seis meses.

Iniciativas

Agora, vamos ver alguns exemplos de iniciativas. Lembre-se de que é a iniciativa que descreve o que devemos fazer para alcançar os resultados-chaves. Alguns exemplos de iniciativas são:

- Garantir a aprovação do orçamento anual da organização;
- Contratar um analista de dados;
- Fazer o lançamento de um produto;
- Treinar todos os colaboradores de um setor em OKR;
- Criar um documento com perguntas e respostas com os principais temas levantados pelos clientes da organização.

Para fechar essa primeira parte, devemos ficar atentos que um resultado-chave deve ser escrito como um resultado, não uma saída. Uma saída é uma iniciativa, ela trata de tarefas, pendências e requisitos. Já um resultado-chave trata de questões como valores, impactos e comportamentos.

Conceitos e origem da metodologia OKR



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Vem que eu te explico!

Os vídeos a seguir abordam os assuntos mais relevantes do conteúdo que você acabou de estudar.

A origem da OKR



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Os benefícios da metodologia OKR



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

A metodologia OKR tem suas origens em outra metodologia: a MBO. Ao estudarmos os princípios básicos da MBO, encontramos muitas semelhanças com a OKR e importantes diferenças. Nesse sentido, selecione a opção correta a respeito dos elementos que levaram à necessidade de evoluir a MBO para a OKR:

A

A MBO não eliminava a subjetividade quando os objetivos eram definidos.

B

Ser excessivamente rigorosa a respeito dos resultados esperados.

C

Estabelecer a necessidade do alinhamento dos objetivos da organização com os dos colaboradores.

D

Impor a utilização de métricas para acompanhar a evolução das tarefas para alcançar os objetivos da organização.

E

Não utilizar um método para avaliar os resultados obtidos pela organização.



A alternativa A está correta.

A metodologia MBO trouxe um grande avanço para a gestão de negócios. No entanto, como era de se esperar, ela continha pontos que precisaram ser ajustados posteriormente com a OKR. Um desses pontos era a possibilidade de haver subjetividade na definição dos objetivos, o que dificultava o entendimento dos profissionais que deveriam trabalhar para alcançá-los.

Questão 2

A OKR é uma importante metodologia para alinhar os objetivos da organização com métricas para realizar a evolução das tarefas. Dessa forma, uma de suas vantagens está na transparência que ela proporciona de como os processos estão progredindo para alcançar as metas da organização, mas há outros benefícios também. Nesse sentido, selecione a opção correta a respeito dos benefícios da metodologia OKR:

A

Aumenta o foco no detalhamento das tarefas ainda na etapa de definição dos objetivos da organização.

B

Estabelece um alinhamento entre as metas da organização com as dos colaboradores envolvidos.

C

Aumenta a flexibilidade com a qual as tarefas podem ser executadas, para que as metas sejam alcançadas dentro dos prazos preestabelecidos.

D

Intensifica a quantidade de treinamentos dentro da organização com o objetivo de qualificar os colaboradores.

E

Elimina o excesso de reuniões que ocorre nos métodos de gestão ágil.



A alternativa B está correta.

A metodologia OKR se mostrou bastante eficiente na prática, sendo utilizada por organizações muito importantes, como o Google. Um dos benefícios de utilizar a OKR é o aumento da transparência de como as tarefas são executadas e como o seu progresso influencia a obtenção das metas da organização. Outro benefício está no alinhamento entre os objetivos da organização com os dos colaboradores, aumentando, assim, o engajamento destes últimos para que a organização atinja os resultados planejados.

Elementos essenciais de OKRs

Iniciando a construção de OKR

Até agora, vimos os conceitos essenciais que compõem a metodologia da OKR. O próximo passo é descrevermos quais são os elementos essenciais que devemos satisfazer para que a metodologia possa ser implementada na prática. O primeiro desses elementos se refere ao formato. Os OKRs devem ser escritos com um objetivo e três a cinco resultados-chaves de apoio.

Os objetivos devem contemplar a visão da organização e alinhá-los com os dos colaboradores que vão trabalhar para alcançá-los. Já os resultados-chaves precisam ser claros o suficiente para reduzir subjetividades na execução das tarefas.

Portanto, a OKR precisa ter elementos básicos como ser mensurável, desafiadora, ter clareza e ser consistente. A seguir, vamos tratar cada um desses aspectos.

Mensurável

Para evitar subjetividades, a OKR utiliza medidas numéricas que traduzem como as metas devem ser alcançadas. Por exemplo, vamos ver o seguinte resultado-chave:

“Vender 10.000 licenças de um programa no primeiro trimestre do ano XZ”

Nesse resultado-chave, temos dois aspectos bem claros que podem ser medidos:

- A quantidade de licenças que temos como meta para vender: 10.000.
- O período no qual queremos realizar as vendas: primeiro semestre do ano XZ.

Quando não temos OKRs claramente mensuráveis, é muito difícil sabermos se fomos bem-sucedidos. Como consequência, também não teremos como saber qual foi a eficácia dos nossos OKRs e nem quais os ajustes que precisaremos realizar. Portanto, a mensuração é um aspecto básico dessa metodologia, para que possamos acompanhar o progresso das atividades para alcançar os nossos objetivos.

Desafiadora



É fato que a OKR ajuda a estabelecer um processo de gestão formal em que estabelecemos objetivos e como medi-los, mas isso não significa que esses objetivos devam ter expectativas baixas. Por outro lado, também não significa que eles devam ser inviáveis. Devemos trabalhar na construção de objetivos que permitam destacar os talentos dos colaboradores, de modo que eles se superem.

Com certeza, existem muitas maneiras de motivar as pessoas a se superar, como a evolução na carreira e recompensa monetária. A ideia é associar desafios a recompensas. Portanto, não se trata de escrever OKRs que sejam apenas uma extensão das metas atuais. O desafio

deve estar vinculado a metas que estão um pouco além do que já realizamos no cotidiano.

Ter clareza

É extremamente importante trabalhar em uma comunicação simples que garanta que os colaboradores consigam entender quais são os objetivos e os resultados-chaves.

É por isso que precisamos evitar textos longos e termos poucos usuais do contexto no qual trabalhamos, pois os colaboradores sentirão muitas dificuldades de cumprir as OKRs que eles não conseguem compreender. A concisão das OKRs, portanto, significa, concretamente, que o objetivo precisa ser direto e os resultados-chaves devem mostrar o que estamos acompanhando.



Ser consistente

Não adianta criar OKRs que ninguém utilize e sequer se lembre depois de algum tempo. Portanto, escrever OKRs não se trata apenas seguir determinado formato, mas envolver os colaboradores na construção deles, de modo a aumentar o engajamento das pessoas para alcançá-los. Algumas formas eficientes para atingir esse objetivo são:

- Utilizar um painel de acompanhamento da evolução das OKRs, de modo que a gerência tenha visibilidade do progresso das atividades para alcançar os objetivos.
- Trabalhar para engajar os clientes dos serviços, de modo que possam fornecer informações sobre a visão deles sobre os produtos e serviços que estão recebendo.
- Motivar os colaboradores, para que saibam como estão desempenhando suas tarefas e o que precisam fazer para melhorar o rendimento deles.

Portanto, precisamos revisitar as OKRs, no sentido de realizar acompanhamentos com certa frequência para manter a consistência entre o que foi planejado e o que está sendo realizado na prática.

Exemplos práticos de construção de OKR

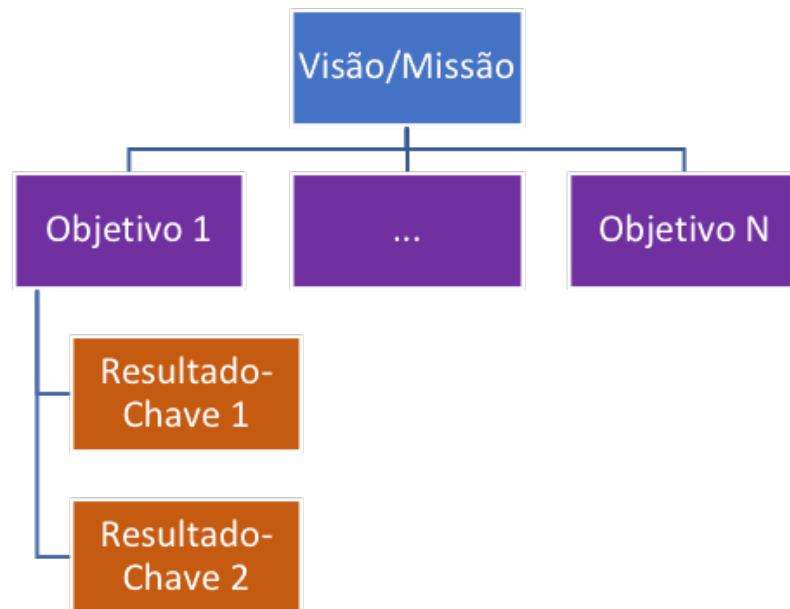
Vinculação de OKRs x visão/missão da organização

Já vimos quais são os aspectos que devem ser contemplados nas OKRs. Agora, vamos estudar quais são os elementos práticos para a construção delas. Antes, vamos ver alguns exemplos de OKRs que vão nos ajudar a entender melhor a importância desses elementos estruturais.

A definição das OKRs precisa estar ligada à missão e visão da organização.

- A missão define quais são os negócios da organização, os objetivos dela e o que deve fazer para alcançá-los.
- A visão dá a direção para onde a organização deseja avançar.

Veja a seguir como é a relação entre visão e missão e definição de OKRs:



Relação entre Visão/Missão e OKRs

Como a imagem mostra, a definição das OKRs precisa estar alinhada com a estratégia da organização. Vejamos, agora, alguns exemplos de OKRs.

Exemplo 1

Aqui queremos padronizar o processo de abertura de chamados dentro da organização para otimizar o tempo entre a solicitação e a resposta.

Objetivo	Implementar, no primeiro trimestre do ano XY, um processo de solicitações registradas na intranet da organização.
Resultados-chaves	
1	Identificar 10% das solicitações mais frequentes e criar modelos.
2	Reduzir a quantidade de solicitações em 80% em todos os departamentos.
3	Aumentar a pontuação de satisfação da equipe de atendimento de solicitações para 95% até o final do trimestre.

Tabela: Exemplo de OKR para padronização de abertura de chamados.
Adaptado de Sérgio Assunção Monteiro.

Exemplo 2

Aqui queremos registrar o conhecimento adquirido durante o desenvolvimento de um projeto.

Objetivo	Criar, no primeiro semestre do ano XY, uma wiki para registrar o conhecimento adquirido e servir como fonte de consulta para todos os membros da equipe de desenvolvimento de software.
Resultados-chaves	
1	Diminuir o tempo necessário para capacitar novos desenvolvedores para 30% do atual.
2	Desenvolver cinco tutoriais em vídeo voltados para treinamento a distância.

Objetivo	Criar, no primeiro semestre do ano XY, uma wiki para registrar o conhecimento adquirido e servir como fonte de consulta para todos os membros da equipe de desenvolvimento de software.
3	Garantir que os responsáveis pela documentação da wiki façam uma revisão do conteúdo mensalmente.

Tabela: Exemplo de OKR para criação de uma base de conhecimento.
Adaptado de Sérgio Assunção Monteiro.

Exemplo 3

Aqui queremos maximizar a produtividade da equipe de manutenção de software.

Objetivo	Maximizar, em dois meses, a produtividade da equipe de manutenção de software.
Resultados-chaves	
1	Diminuir o tempo médio para corrigir erros de baixa complexidade de três dias para dois dias.
2	Garantir que o ambiente de testes esteja disponível para uso, no máximo, em até dois dias depois que um erro chegou para ser corrigido.
3	Aumentar a taxa de conclusão de tarefas no prazo de 70% para 85%.

Tabela: Exemplo de OKR para maximizar a produtividade da equipe de manutenção.
Adaptado de Sérgio Assunção Monteiro.

Exemplo 4

Aqui queremos qualificar os profissionais que trabalham com atendimento ao cliente.

Objetivo	Aprimorar, durante o primeiro semestre do ano XY, as capacidades dos membros da equipe de relacionamento com os clientes.
Resultados-chaves	
1	Elaborar planos de desenvolvimento pessoal com todos os membros da equipe.
2	Aumentar a taxa de satisfação dos clientes de 75% para 90%.
3	Garantir que todos os membros da equipe estejam qualificados até o final do segundo trimestre do ano XY.

Tabela: Exemplo de OKR de aperfeiçoamento profissional.
Adaptado de Sérgio Assunção Monteiro.

Exemplo 5

Aqui queremos melhorar a prestação dos serviços a partir do entendimento da visão dos usuários.

Objetivo	Melhorar, no segundo semestre do ano XY, a qualidade dos serviços da organização, a partir do aumento da participação dos usuários.
Resultados-chaves	
1	Fazer enquetes com 1000 clientes todos os meses, com perguntas que auxiliem no entendimento de como melhorar a prestação dos serviços da organização.

Objetivo	Melhorar, no segundo semestre do ano XY, a qualidade dos serviços da organização, a partir do aumento da participação dos usuários.
2	Reduzir as insatisfações relacionadas aos serviços de 300 para 30 no primeiro semestre do ano XY.
3	Contratar três colaboradores especializados no atendimento ao cliente.

Tabela: Exemplo de OKR para melhorar a qualidade dos serviços.
Adaptado de Sérgio Assunção Monteiro.

Exemplo 6

Aqui queremos detectar a maior quantidade de bugs críticos na fase de testes.

Objetivo	Melhorar a taxa de detecção para bugs críticos no primeiro semestre do ano XY.
Resultados-chaves	
1	Contratar cinco profissionais de teste de software no primeiro trimestre do ano.
2	Automatizar 70% dos casos de teste a partir da análise dos bugs com maior frequência de ocorrência.
3	Fornecer treinamentos para todos os membros da equipe de testes até o final do segundo trimestre do ano.

Tabela: Exemplo de OKR para detectar bugs críticos.
Adaptado de Sérgio Assunção Monteiro.

Exemplo 7

Aqui queremos criar versões de aplicativos de dispositivos móveis para as aplicações desktop de uma organização.

Objetivo	Desenvolver versões das aplicações desktop para aplicativos móveis durante o ano XY.
Resultados-chaves	
1	Para cada aplicação desktop da organização, desenvolver uma versão compatível com dispositivos móveis no ano XY.
2	Diminuir o tempo médio de especificação de um aplicativo de dispositivo de trinta dias para vinte dias.
3	Aumentar a quantidade de vídeos de treinamento de desenvolvimento de aplicativos para dispositivos móveis de cinco para dez.

Tabela: Exemplo de OKR para desenvolver aplicativos de dispositivos móveis.
Adaptado de Sérgio Assunção Monteiro.

Aspectos práticos para construção de OKRs

As bases do processo de construção de OKRs

Na seção anterior, vimos diversos exemplos de OKRs, sendo interessante notarmos que o resultado de todos eles tem vários pontos em comuns, como:

- Objetivos bem definidos;
- Resultados-chaves com elementos mensuráveis.

Outro aspecto fundamental é a concisão de todos os exemplos e a facilidade de compreensão. A simplicidade na comunicação é um fator essencial, para que as pessoas que trabalharão para alcançar os objetivos não tenham dúvidas. Portanto, para construir OKRs efetivos, precisamos ter uma compreensão sobre os objetivos da organização, utilizar ferramentas adequadas para implementar e acompanhar as OKRs, envolver os colaboradores da organização, definir objetivos, resultados-chaves e iniciativas, além de desenvolver um processo de monitoramento. A partir de agora, vamos tratar cada um desses pontos.

Entender os objetivos da organização

A efetividade de uma OKR está intimamente relacionada à compreensão da visão e missão da organização. A partir desse entendimento, devemos construir os objetivos e, posteriormente, os resultados-chaves.

Outro aspecto importante é que as OKRs não podem ser conflitantes, por isso, é necessário relacioná-las com a estratégia da organização, pois é ela que deve direcionar a criação dos objetivos e resultados-chaves.

Escolher aplicações de software adequadas

Neste momento, já deve estar claro para nós que precisamos utilizar aplicações de software para criar as OKRs e acompanhar a evolução delas.

É natural que no início da definição delas, passemos pela etapa de brainstorming, na qual os gestores começam a elencar os objetivos que atendem à visão/missão da organização.

Em seguida, vem a etapa de priorização desses objetivos, até chegar a definição de resultados-chaves e, posteriormente, das iniciativas. Portanto, é essencial que todo esse trabalho esteja registrado com a finalidade de manter um histórico da evolução do processo.

Outro ponto que devemos observar é o modelo de trabalho da organização: presencial, remoto ou híbrido. Todos eles possuem particularidades que devem ser tratadas de maneira específica. Uma dessas características é a demonstração de evidências de que as tarefas estão sendo feitas em conformidade com o que foi planejado. É fundamental que utilizemos ferramentas que garantam o registro da criação das OKRs, permitam acompanhar sua evolução e deem transparência para gestores e colaboradores do desempenho das tarefas.

Envolver os colaboradores

Definir OKRs de qualidade é um trabalho que exige bastante habilidade. Mas isso não é suficiente para garantir que sejam bem-sucedidas.



Atenção

É necessário envolver gestores e colaboradores na construção delas para aumentar as chances de que sejam efetivas. Dessa forma, com a participação dos colaboradores, construímos um senso compartilhado de propriedade e responsabilidade.

Teoricamente, isso faz muito sentido, mas como realizar esse trabalho de envolvimento de gestores e colaboradores para criação de OKRs na prática?

A resposta para essa pergunta passa pela disponibilização de meios em que as pessoas possam expor seus pontos e, claro, recebam um retorno sobre o que propuseram.

Obviamente, a estratégia de envolvimento está condicionada à amplitude da OKR e do tamanho da organização. O desafio é criar uma forma de colaboração positiva e evitar situações que levem a um processo desorganizado.

Definir os objetivos da OKR

Os objetivos direcionam para onde queremos que a organização avance. Eles expressam um alvo e fazem isso de forma qualitativa, ou seja, sem associar uma métrica específica. Um dos nossos desafios é torná-los muito simples de serem compreendidos, mas, ao mesmo tempo, precisam ser ambiciosos e, apesar de serem concisos, vão implicar em alocação de pessoas, acompanhamento de processos e consumo de recursos.

Desenvolver os resultados-chaves

Depois de definir os objetivos precisamos construir os resultados-chaves que devem, obrigatoriamente, conter medidas que nos permitam acompanhar o progresso das atividades para que os objetivos sejam alcançados. Uma boa analogia entre objetivos e resultados-chaves é compará-los com uma viagem para um lugar específico. Nesse caso, o objetivo é o destino, e os resultados-chaves são o mapa para chegar lá.

Planejar as iniciativas

Estabelecidos os objetivos – que direcionam os nossos esforços – e os resultados-chaves – que nos permitem acompanhar o progresso dos nossos trabalhos para alcançar os objetivos – precisamos construir as iniciativas, que são o detalhamento de como colocaremos as OKRs em ação. Por exemplo, se temos um resultado-chave do tipo:

“Realizar a contratação de dois profissionais para gestão de projetos com a utilização de OKRs”

As iniciativas relacionadas a esse resultado-chave devem ser semelhantes a:

- Fazer o anúncio da vaga em uma plataforma on-line;
- Criar um perfil com as competências para a vaga de gestão de projetos com a utilização de OKRs;
- Analisar os currículos dos candidatos;
- Agendar entrevistas;
- Realizar o processo seletivo;
- Contratar os profissionais mais adequados com o perfil procurado.

Realizar um acompanhamento consistente

Depois de construir as OKRs e as devidas iniciativas, agora, vem o acompanhamento da execução das tarefas para alcançarmos os objetivos preestabelecidos. É fundamental utilizar uma ferramenta computacional nesse processo, que nos auxilie no registro do que está ocorrendo por meio de artefatos que gerem evidências da realização das tarefas e que dê transparência aos envolvidos.

Na maioria dos casos, será necessário realizar ajustes, mas isso também faz parte das atribuições do gestor, ou seja, entender o que está acontecendo, trabalhar para manter a motivação das pessoas e prover os recursos e treinamentos que auxiliem na realização das tarefas com excelente qualidade.

Em resumo, estudamos os diversos aspectos necessários para construir OKRs efetivas e vimos alguns exemplos que devem servir como inspiração. Mais adiante, vamos detalhar o processo de monitoramento de OKRs e como podemos utilizar algumas ferramentas para nos auxiliar.

O processo de construção de OKRs



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Vem que eu te explico!

Os vídeos a seguir abordam os assuntos mais relevantes do conteúdo que você acabou de estudar.

A vinculação de OKRS e a visão e missão da organização



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

O envolvimento dos colaboradores na metodologia OKR



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

Para obter uma OKR que seja simples de entender é preciso muito trabalho do gestor. Isso ocorre porque ela deve direcionar os esforços dos envolvidos e alocação de recursos para alcançar os resultados planejados. Nesse sentido, selecione a opção correta a respeito dos elementos necessários para a construção das OKRs:

A

É imprescindível que as OKRs sejam desafiadoras para que os envolvidos tenham a chance de superarem, mesmo quando não possuem determinadas competências.

B

Um dos elementos básicos para a construção de OKRs eficazes é a flexibilidade, pois permite que os envolvidos possam improvisar soluções criativas para alcançar os objetivos da organização.

C

Na construção de OKRs é muito importante criar um ambiente competitivo, pois isso estimula a superação dos resultados esperados.

D

OKRs bem formuladas permitem aperfeiçoar a missão da organização.

E

As OKRs devem ter uma correspondência estreita com a visão da organização.



A alternativa E está correta.

A definição das OKRs só deve ocorrer depois do claro entendimento da visão e missão da organização. Isso acontece porque a finalidade delas é criar uma estrutura de trabalho alinhada à estratégia da organização, ou seja, a OKR é um meio, não um fim.

Questão 2

Um dos motivos para que a metodologia OKR tivesse sucesso foi o fato de criar um ambiente colaborativo e organizado. A definição de objetivos e de resultados-chaves auxiliam no direcionamento dos esforços para atingir excelentes resultados. Outro elemento importante dessa metodologia é a iniciativa. Nesse sentido, selecione a opção correta a respeito da importância da iniciativa no processo de criação de OKRs:

A

As iniciativas devem ser contempladas logo depois da criação dos objetivos.

B

Diferentemente dos resultados-chaves, as iniciativas não possuem métricas que permitem acompanhá-las, no entanto, são fundamentais para manter as pessoas engajadas nos projetos.

C

Constituem-se no detalhamento das tarefas que compõem os resultados-chaves.

D

Desenvolver uma iniciativa é tão complexo como definir um objetivo, uma vez que ambos precisam ser concisos.

E

Diferentemente dos objetivos, que precisam engajar os colaboradores no direcionamento dos resultados que a organização almeja alcançar, as iniciativas são genéricas e não precisam de detalhamentos.



A alternativa C está correta.

As iniciativas são um dos componentes básicos da OKR. Elas são fundamentais no processo de construção de OKRs, pois detalham o que deve ser feito para que os alvos estabelecidos pelos resultados-chaves sejam alcançados. Sem elas, não haveria um direcionamento claro do que deveria ser feito e, como consequência, teríamos um processo com muitas oportunidades de improvisos.

Aplicação de OKR como processo ágil

Elementos essenciais do processo ágil

Já sabemos o que é a metodologia OKR e conhecemos os seus componentes. Vimos, inclusive, alguns exemplos que nos ajudam a entender como colocar a metodologia na prática. Então, como ter exemplos sempre nos ajuda a compreender melhor um assunto, vamos construir uma OKR para uma empresa que trabalha com serviços de transporte e que é acionada pelos clientes via aplicativo, como mostra a tabela:

Objetivo	Aumentar a cobertura territorial dos motoristas no primeiro semestre do ano XY.
Resultados-chaves	
1	Aumentar a cobertura das cidades ativas em 10%.
2	Reduzir o tempo de atendimento dos passageiros para menos de 10 minutos para qualquer solicitação do serviço.
Iniciativas	
1	Iniciar processo seletivo para preenchimentos de vagas para motoristas em todas as cidades ativas.
2	Estabelecer parcerias com postos de abastecimentos de combustível.

Tabela: Exemplo de OKR para empresa de serviço de transporte.
Adaptado de Sérgio Assunção Monteiro.

Como podemos ver na tabela, o resultado é muito claro: ampliar a cobertura territorial dos motoristas. O que motivou a construção dessa OKR foi o desejo dos gestores da empresa de ampliar a sua capacidade de oferecer serviços para uma quantidade maior de clientes.

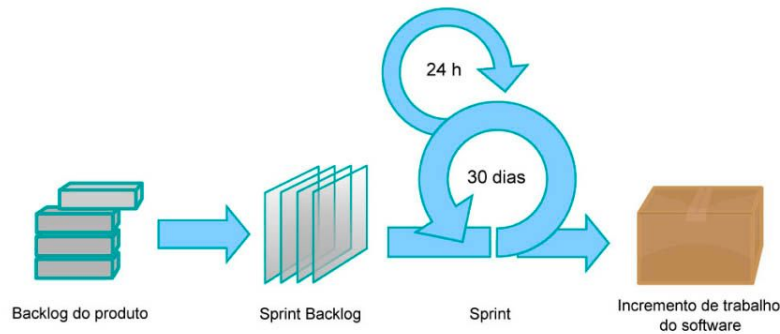
Obviamente, o trabalho não é encerrado com essa OKR. É necessário que façamos outras etapas de detalhamento que vão envolver alocação de pessoas, provisão de recursos e, claro, estabelecimento de prazos. Portanto, a OKR é apenas o começo de um processo de gestão que vai direcionar os esforços dos colaboradores da organização, para que atinjam os objetivos planejados.

A partir desse momento, vamos relacionar a OKR com a metodologia ágil Scrum ilustrada a seguir. Para isso, utilizaremos como base o framework Scrum apresentado no trabalho de (SOWKASEM; KIRAWANICH, 2021).

De um modo geral, a metodologia ágil é baseada em um processo iterativo para gerenciar projetos. Ela direciona as equipes para dar foco na entrega de valor para os clientes com muita velocidade e alto nível de qualidade.

No caso da abordagem ágil que escolhemos para relacionar com a OKR, temos os seguintes itens para tratar: visão, proprietário do produto, backlog do produto, planejamento de sprint, definição de objetivos e resultados-chaves, reunião diária de Scrum, revisão do sprint e retrospectiva do sprint.

A ideia aqui é entender o que precisamos ter dentro do processo de gestão de projetos por meio da OKR, para que façamos um monitoramento eficiente.



Processo Scrum.

Agora, vamos entender melhor cada um desses itens da abordagem ágil:

Visão

Esse item é o mais fundamental de todos, pois ele está relacionado à estratégia da organização, ou seja, o que ela pretende alcançar. Portanto, é primordial termos um registro da visão e os objetivos do projeto para que as OKRs sejam apenas um detalhamento de como alcançá-los.

Proprietário do produto

O proprietário do produto é um perfil dentro da metodologia ágil Scrum que tem por responsabilidade criar uma lista de tarefas de acordo com o escopo de trabalho. É da responsabilidade dele também estabelecer a qualidade de um produto antes de estar pronto para ser entregue ao cliente. No caso específico da aplicação da metodologia OKR, é o proprietário do produto que deve apresentar uma estratégia clara de OKR para a equipe que vai realizar as tarefas.

Backlog do produto

Backlog é um termo em inglês que pode ser traduzido para a língua portuguesa como “acúmulo”. No contexto de gestão ágil, ele se refere às tarefas acumuladas e que, em algum momento, precisam ser priorizadas para, em seguida, serem realizadas.

Como está a sua lista de backlogs?

Portanto, o backlog do produto (conhecido como product backlog) trata da lista de todas as tarefas relacionadas à construção dele. Essa lista precisa ser revisitada com uma frequência predeterminada, a cada dois meses, por exemplo, com o objetivo de fazer ajustes e modificar priorizações de acordo com o avanço do projeto.

A cada uma dessas tarefas, precisamos associar os resultados-chaves, que nos auxiliam na criação de marcas e nos indicam o quão próximo estamos dos nossos objetivos.

Planejamento de sprint

Sprint é mais um termo da língua inglesa que significa largada de corrida de velocidade. Ou seja, é o planejamento das tarefas que devem ser executadas em determinado período. O controle da execução dessas tarefas é feito em um cronograma.

A escolha das tarefas que devem entrar no sprint deve priorizar o alcance de objetivos e, claramente, devem ser associados a resultados-chaves.

Na prática, esse período de execução de tarefas também tem suas próprias OKRs, derivadas a partir das OKRs mais gerais do projeto, ou seja, temos uma hierarquia de objetivos e resultados-chaves. Aqui, é importante utilizar ferramentas que gerem histórico para que possamos realizar comparações futuras a respeito da eficácia e eficiência das escolhas que fizemos.

Definição de objetivos e resultados-chaves

As OKRs, nesse escopo, são mais específicas. Elas tratam de objetivos e resultados-chaves para os times e indivíduos. Obviamente, elas não podem entrar em conflito com as OKRs da organização.

Na prática, elas vão nos ajudar a medir o desempenho dos times e indivíduos de forma eficaz. Assim, temos aqui um importante instrumento para analisar ineficiências, realizar ajustes e reconhecer o mérito dos indivíduos que se destacam dentro do projeto.

Reunião diária de Scrum

Basicamente, é uma reunião que deve ser muito curta com o objetivo de fazer alinhamentos, quando necessários, e compreender se há algum impedimento para realização das tarefas.

Revisão do sprint

É uma reunião que ocorre a cada quinze dias com objetivo de apresentar a evolução dos times de trabalho e revisar os resultados-chaves individuais e as tarefas estabelecidas durante o planejamento da sprint.

Retrospectiva do sprint

Essa etapa ocorre após a revisão do sprint e antes do início do próximo ciclo de trabalho. O objetivo é determinar quais tarefas devem ser continuadas. Quando chegamos na retrospectiva do sprint, já temos as pontuações dos resultados-chaves relacionados às tarefas. Portanto, aqui, devemos ser capazes de tomar algumas decisões relacionadas a três pontos antes de iniciar o novo ciclo de trabalho:

- Iniciar: A escolha das tarefas que devemos começar no sprint.
- Parar: Determinar quais tarefas devem ser interrompidas, pois não fazem mais sentido serem continuadas.
- Continuar: Determinar quais tarefas devem ser interrompidas, pois não fazem mais sentido serem continuadas.

Como vimos, o monitoramento das OKRs ocorre dentro de um ciclo de trabalho no qual utilizamos ferramentas de controle e reuniões de alinhamento para compreender como os times estão evoluindo para alcançar os resultados-chaves e, assim, obter os objetivos deles.

Na próxima seção, vamos abordar alguns aspectos que devem ser evitados quando formos implementar a OKR na prática.

Como OKRs não devem ser implementados

Definir e esquecer

A OKR é apenas um indicativo de um caminho, semelhante a placas de trânsito. Portanto, é essencial seguir o caminho para alcançarmos os nossos objetivos.

A metodologia só funciona se houver disciplina para monitorar se o que precisa ser feito, realmente, está ocorrendo da forma que deveria. É um grande erro definir objetivos e, simplesmente, esquecer de trabalhar para alcançá-los.

Falha ao alinhar OKRs com a estratégia da organização

Algumas vezes, os gestores podem não ter a clareza da visão da organização e criar OKRs desconectadas. Isso, obviamente, pode levar a diversos problemas. Ainda há uma situação que pode tornar isso ainda mais sério: o tamanho da empresa. Por exemplo, as filiais de uma grande organização têm muitas limitações sobre a criação de OKRs.

Apesar de estarmos usando o escopo da organização, isso se aplica aos indivíduos também.



Exemplo

Vamos supor que uma pessoa queira aprender sobre a metodologia OKR e estabeleceu como meta correr 3km em 14 minutos. A questão é: o que uma coisa tem a ver com a outra? Aparentemente, nada. Por outro lado, nesse mesmo exemplo, o indivíduo pode reorganizar as ideias e fazer uma associação na qual a corrida auxilia no aprendizado eficiente de OKRs, quando ele estuda com essa finalidade. Ou seja, alinhamento da metodologia com a estratégia.

Definição unilateral dos OKRs

Não é uma boa prática que a definição das OKRs ocorra seguindo um percurso hierárquico. É necessário que haja colaboração entre os envolvidos, para que elas estejam alinhadas à estratégia da organização.

Quando um gestor impõe a definição de OKRs, isso pode ocasionar diversos problemas, pois há uma confusão entre os papéis de facilitador e de participante, como também ocorre o direcionamento da visão do time para a própria visão do gestor.

É claro que é muito importante que haja liderança e é exatamente isso o que devemos esperar de um líder, ou seja, que ele possa contribuir como árbitro de decisões importantes e potencializar as participações dos membros dos times de trabalho.

Na próxima seção, vamos ver um exemplo prático de como utilizar uma ferramenta para nos auxiliar a construir e monitorar OKRs de uma forma bem simples.

Aplicação prática: Trello

Criar uma conta

O Trello é uma ferramenta que auxilia a construção e o monitoramento de OKRs. Ele é um produto da empresa Atlassian, cujo objetivo é organizar planos de trabalho e monitorar o progresso das tarefas de forma colaborativa. Essa ferramenta não é um software livre, mas a Atlassian disponibiliza uma versão gratuita a qual utilizaremos aqui.

O primeiro passo que devemos fazer é criar uma conta no Trello. A seguir, mostramos como realizar esse processo:



No item com marcação 1, colocamos o endereço do Trello. No item 2, inserimos o e-mail que queremos vincular à conta do Trello e no item 3, pressionamos o botão para criar a conta. Após concluir esses passos, vemos um novo formulário.



Criar a sua conta

Ao me inscrever, aceito os [Termos de serviço do Atlassian Cloud](#) e concordo com a [Política de Privacidade](#).

Registre-se

OU



Continuar com a conta do Google



Continuar com a conta da Microsoft



Continuar com a conta da Apple


Tela de registro de conta no Trello


O Trello vai enviar um e-mail de confirmação, mas é um processo bem simples. Assim, concluímos a criação da conta. O próximo passo é criar a área e os quadros de trabalho.

Área de trabalho

A área de trabalho é o local no qual vamos reunir os nossos projetos em quadros de trabalho. Por exemplo, nós criamos a nossa área de trabalho com o nome de "Primeiro Projeto no Trello", conforme a imagem.

🔄 🔒 trello.com/create-first-team





Vamos configurar sua Área de trabalho

Sua Área de trabalho do Trello é o local onde você e seus colaboradores podem organizar o trabalho e começar a produzir rapidamente.

Dê um nome à sua Área de trabalho

Enviar convites por e-mail

Continuar

Criação da Área de Trabalho

Devemos perceber, ainda, que o Trello nos oferece a possibilidade de enviar convites por e-mail para os colaboradores do projeto. Em seguida, devemos pressionar o botão “Continuar” e veremos o formulário com o quadro de trabalho.

trello.com/primeiroprojetonouser1/home

Trello

Áreas de trabalho ▾ Recente ▾ Marcado com estrela ▾ Modelos ▾ Criar

Pesquisar

Quadros

Modelos

Início

Áreas de trabalho

Primeiro Projeto no Trello

Quadros

Destaques

Visualizações


Membros

Configurações

Teste o Trello Premium

Tenha acesso a quadros ilimitados, todas as visualizações, automação ilimitada e muito mais.

Iniciar teste gratuito



Os quadros são o local onde o trabalho acontece no Trello. Você pode mover cartões entre listas para manter projetos, tarefas e ideias organizados.

Crie seu primeiro quadro

Templates mais populares

Comece a produzir mais rapidamente com um template da comunidade do Trello ou

Modelo

Gestão de Projetos

Modelo

Kanban Quadro

Modelo

Central de O

Criar Quadro

Tela de Fundo

Título do quadro *

Meu Primeiro Quadro

Visibilidade

Área de trabalho

Esta Área de trabalho tem 10 quadros restantes. Áreas de trabalho gratuitas só podem ter 10 quadros abertos. Para ter quadros ilimitados, faça o upgrade da sua Área de trabalho.

Iniciar teste gratuito

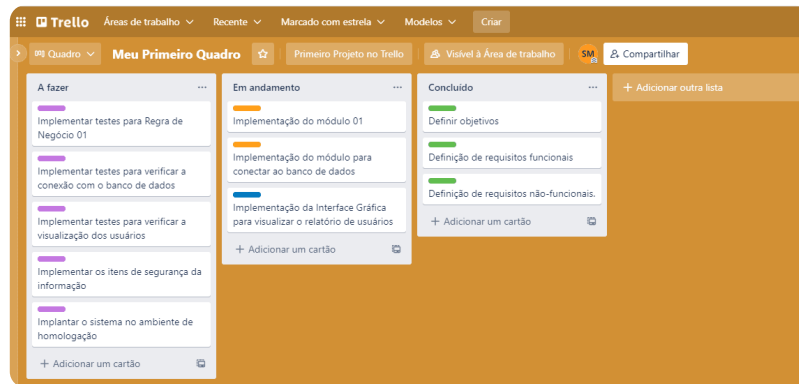
Criar

Começar com um modelo

Criação de um quadro

Quadro de trabalho

É aqui que faremos a gestão do projeto. Na prática, vamos criar tarefas, acompanhar o andamento delas e realizar o controle quando estiverem concluídas. Veja um exemplo desse processo de monitoramento do ciclo de vida das tarefas:



Exemplo de um quadro de tarefas

O Trello é apenas um exemplo de como realizar o acompanhamento do ciclo de vida de um projeto que utiliza a metodologia OKR.

No entanto, é um ótimo exemplo de como precisamos dessas ferramentas para garantir o claro entendimento do progresso das atividades e quais ajustes precisamos fazer para alcançarmos os nossos objetivos.

Aplicação de OKR como processo ágil



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Vem que eu te explico!

Os vídeos a seguir abordam os assuntos mais relevantes do conteúdo que você acabou de estudar.

Retrospectiva da sprint



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

O problema da definição unilateral de OKRS



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Verificando o aprendizado

Questão 1

A OKR é uma metodologia com excelentes resultados práticos em importantes empresas como o Google, por exemplo. Estabelecer objetivos, criar resultados-chaves e construir iniciativas são componentes fundamentais da OKR, mas é necessário realizar o monitoramento do processo. Nesse sentido, selecione a opção correta a respeito do monitoramento das OKRs:

A

Ao determinar os objetivos, a OKR já faz o acompanhamento da evolução das tarefas naturalmente.

B

Um dos pontos relevantes a respeito das iniciativas é que elas medem o progresso das atividades.

C

Apesar do direcionamento que a OKR oferece para os gestores, o acompanhamento das atividades é subjetivo.

D

A metodologia ágil é a única forma de gerenciar um projeto que utiliza OKRs.

E

O acompanhamento das tarefas pode ser feito por meio dos processos de uma metodologia ágil.



A alternativa E está correta.

A OKR tem como pontos fortes o direcionamento da construção e execução de ações para alcançar objetivos que estejam alinhados com a estratégia da organização e o estabelecimento de métricas claras, por meio dos resultados-chaves que nos ajudam a acompanhar a evolução dos processos. Então, é fundamental utilizar uma metodologia, como a dos métodos ágeis, para acompanhar como as tarefas estão sendo feitas e se é necessário realizar ajustes.

Questão 2

Gerir um projeto é mais complexo do que pode parecer. Um dos motivos para que isso ocorra são os imprevistos com origem tanto em fatores humanos quanto em externos. Uma boa forma de minimizar o efeito desses fatores sobre o ciclo do projeto é realizar um planejamento cuidadoso. Mas mesmo isso, por si só, não é suficiente. Nesse sentido, selecione a opção correta a respeito do que devemos evitar na implementação de OKRs:

A

Fazer um planejamento com os elementos essenciais para que os indivíduos possam realizar suas tarefas.

B

Reduzir a subjetividade das iniciativas de um projeto.

C

Não revisar e nem ajustar OKRs ao longo do ciclo de vida do projeto.

D

Utilizar ferramentas computacionais para manter histórico e priorizar tarefas.

E

Realizar controles periódicos.



A alternativa C está correta.

Um erro ao implementar a metodologia OKR para fazer a gestão de um projeto é definir os objetivos, traçar os resultados-chaves e criar as iniciativas e, depois, não realizar o acompanhamento do projeto. É importante usar os componentes da OKR como indicadores que auxiliam a medir a evolução dos trabalhos e se devemos realizar ajustes.

Considerações finais

Ao longo deste conteúdo, estudamos a metodologia OKR. Aprendemos que os componentes dela – objetivos, resultados-chaves e iniciativas – são elementos fundamentais para direcionar os nossos esforços, no sentido de alcançarmos excelentes resultados.

Um dos pontos que destaca a OKR como uma metodologia eficiente é o sucesso comprovado dela em empresas como a Google. Além disso, a metodologia traz elementos muito claros, que nos ajudam a monitorar a evolução das tarefas, para que alcancemos os objetivos que estabelecemos.

Nesse período que vivemos, com muitas técnicas avançadas, como métodos de ciência de dados e de aprendizado de máquina, e de tecnologias emergentes, como big data e internet das coisas, é essencial dominarmos o conhecimento de uma metodologia eficiente como a OKR, pois, desse modo, estamos seguindo os passos de pessoas e organizações excepcionais.

Podcast

Para encerrar, ouça mais sobre os principais fundamentos para o uso da OKR a fim de alcançar os objetivos estratégicos.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para ouvir o áudio.

Explore +

Confira o que separamos especialmente para você!

Acesse o site da **Microsoft** e aprenda mais sobre OKRs com muitos exemplos práticos. Em especial, procure pelo termo “Medir resultados de negócios usando objetivos e resultados principais” e aprofunde seus conhecimentos.

Acesse o site oficial do **Trello** e aprofunde seu conhecimento com vários exemplos práticos.

Referências

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Harper, 1954.

DOERR, J. **Measure What Matters**. London, England: Portfolio Penguin, 2018.

NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs**. Hoboken, NY: Wiley, 2016.

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

WODTKE, C. **Radical Focus:** Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results. Palo Alto, CA: Cucina Media, LLC, 2021.