



Quem se prepara, não para.

Modelagem de Processos de Negócio

4º período

Professora: Michelle Hanne

OKR (*Objectives and Key Results*)

Década de 50, quando Peter Drucker, o grande guru da gestão, desenvolveu o método Management by Objectives (MBO). O MBO também é baseado em metas para gerar resultados.

Baseado no MBO, o termo OKR foi introduzido por Andy Grove, co-fundador da Intel, na década de 70.

Em 1999 que os OKRs se espalharam para outras empresas, pelas mãos de Jon Doerr, sócio da Kleiner Perkins Caufield Byers, uma das mais conceituadas empresas de Venture Capital do mundo. Doerr usava a metodologia OKR na Intel e levou a metodologia para algumas empresas da Kleiner Perkins, entre elas, o Google!

A partir dos anos 2000 a metodologia ganhou fama mundial, impulsionado pelo uso no Google.

OKR (*Objectives and Key Results*)

Podemos definir a metodologia OKR (**Objetivos e Resultados-Chave**) como um modelo de gestão ágil de desempenho com foco nos resultados.

OKR (*Objectives and Key Results*)

De forma simplificada, os OKRs são um conjunto de objetivos inter-relacionados que contribuem para a estratégia (objetivos macro) da organização.

Estão representadas em forma de tarefas determinadas pela própria equipe.

Uma boa OKR **tem duas partes: um objetivo e seus resultados-chave**. O objetivo é aquilo que você quer que aconteça, os resultados-chave são indicadores para medir se você chegou lá.

A metodologia OKR eleva a produtividade e reduz o stress no ambiente de trabalho, consequentemente aumentando a motivação de todos.

OKR (*Objectives and Key Results*)

Exemplo: Padaria

- **Objetivo:** ser o maior player do bairro na venda de pães até o mês de outubro.
- **Resultado-chave:** vender 100 pães por dia.

OKR - Características

- **OKRs** são **curtos**, simples e normalmente pensados para, no máximo, um trimestre adiante.
- O prazo curto garante que a empresa ou o projeto sigam **ágeis** e consigam alterar sua rota caso haja uma mudança de cenário.
- Meta boa é aquele que você atinge ou não atinge por pouco. **Meta tem que ser justa.**

OKR - Características

- **Números:** todos os OKRs devem conter, obrigatoriamente, números.
- **Limite:** Recomenda-se, que em cada ciclo, um colaborador tenha entre 2 e cinco Objetivos (O), sendo que cada um deles deve ter entre 2 e 5 resultados chave (KR).
- **Bottom-Up e Top-Down:** Os OKRs devem ser acordados entre gestor e colaborador, sendo que 60% (no mínimo) dos objetivos devem ser definidos bottom-up, ou seja, pelo próprio colaborador que vai trabalhar naquele OKR.

OKR (*Objectives and Key Results*)

Os OKRs devem ser **desenhados de cima para abaixo**. Normalmente, começa-se com os **OKRs da empresa** como um todo ou do CEO e, a partir daí, vai se desenhando os demais em cascata.

OKR (*Objectives and Key Results*)

- Resultado precisa ter uma métrica e uma meta.
- **Exemplo:** tenho uma padaria e meu objetivo for vender 100 pães por dia até o fim do ano, **a métrica é a quantidade de pães vendidos por dia e a meta é 100/dia até o fim do ano.**

KPI (*Key Performance Indicator*: Indicador-chave de Performance)

- **Indicador:** é a quantidade de pães vendidos em determinado período de tempo.
- **Meta:** é vender 100 pães por dia, hoje eu vendo 70.
- **Para atingir a meta:** elaborar um plano de ação para que esse objetivo se concretize.

Medindo Quantidade x Qualidade

- O ideal é ter uma métrica **quantitativa** e outra **qualitativa**.
- Por exemplo, FATURAMENTO x MARGEM.

Medindo Quantidade x Qualidade

- Se você diz a um padeiro que ele tem como meta vender os tais **100 pães por dia**, ele pode voltar no dia seguinte e dizer “Feito!”.
- Aí você descobre que ele vendeu **cada pão a 1 centavo**. Tecnicamente, ele está correto. Ninguém falou **do preço de venda ou da margem esperada**.
- **A meta era vender 100 pães por dia**. Se você acrescenta a essa equação um indicador como margem, ficará financeiramente equilibrada.

KPIs e OKRs

O casamento de KPIs clássicas com OKRs costuma ser uma boa forma de se pensar um negócio.

Os OKRs vão garantir que todos os envolvidos entendam quais são os projetos-chave.

E os KPIs, por sua vez, servirão como termômetro de desempenho.

Definição de Metas Adaptativa e Incremental

OKR usualmente tem dupla cadência:

- **Metas de alto nível** para a empresa são definidas anualmente.
- **Metas detalhadas incrementais** para os times e indivíduos definidas em ciclos mais curtos de metas (iterações) que usualmente duram um trimestre, mas também podem durar 30 ou 45 dias.

Exemplo:

- Por exemplo, imagine que um time de produto deseja lançar um novo produto e **precisa que o time de plataforma desenvolva novas funcionalidades enquanto que o time de parcerias assine contratos de conteúdo com parceiros.**

Exemplo:

Objetivo: Lançar com Sucesso Produto Acme

Key Results:

- 500.000 *Daily Active Users* da versão gratuita;
- **Taxa de conversão** de 8% de usuários gratuitos para pagantes;
- **Net Promoter Score** de 75%;
- Menos de 5 bugs críticos ou blockers reportados pelos usuários;
- Atingir ao menos 40% de **revenue share** com 5 dos parceiros de conteúdo selecionados.

Cada time tem *tarefas* diferentes, mas o mesmo OKR - a mesma definição de sucesso.

Exemplo:

Net Promoter Score (NPS)

- O Net Promoter Score, ou NPS[®], é uma metodologia criada por Fred Reichheld nos EUA, com o objetivo de realizar a mensuração do Grau de Lealdade dos Consumidores de qualquer tipo de empresa.
- **Net Promoter Score = % CLIENTES PROMOTORES – % CLIENTES DETRATORES = %NPS**
 - **Notas de 0 a 06 – Clientes Detratores**
 - **Notas de 07 e 08 – Clientes Neutros**
 - **Notas de 09 a 10 – Clientes Promotores**

Revenue share

- são ações em que o cliente ou parceiro não paga nada pelo trabalho e só paga posteriormente, de acordo com a conversão obtida

OKR permite times auto-organizáveis

Para ter uma organização **horizontal, com alto alinhamento e alta autonomia**, formada por **times auto-organizáveis**, é necessário definir um "Norte" para a organização. É preciso dar para os times um direcionamento claro.



Um conjunto de OKRs para cada time fará exatamente isto.

OKR conecta o time com o negócio e seus clientes

É muito fácil para um time se perder do objetivo do projeto, quando fica somente escrevendo código ou design.

Mas, quando se começa a falar sobre resultados de negócios em um processo **bottom up**, é preciso que os membros do time comecem a questionar o que estão realmente fazendo.

Referências

- Mendes, Renato. Mude ou morra . Planeta Estratégia. Edição do Kindle.
- <https://cobblue.com.br/blog/materiais-praticos-okr/>
- <https://www.siteware.com.br/metodologias/metodologia-okr/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=UXUcKyD69vg>