

GESTÃO POR OKRs

Tudo sobre a metodologia
de Gestão mais utilizada pelas
empresas do Vale do Silício.



C2W Consulting | www.c2w.com.br

Introdução

As transformações mundiais são cada vez mais notórias e por essa razão as organizações enfrentam diariamente desafios desconhecidos em uma velocidade nunca antes vista. Em um mercado cada vez mais complexo e dinâmico, conseguir e manter uma vantagem competitiva é uma questão de sobrevivência.

Para que um negócio tenha êxito é preciso se adaptar rapidamente às novas condições, inovando e desenvolvendo novos produtos e serviços para continuar agregando valor único aos clientes.

Neste contexto, a agilidade de negócios e os métodos ágeis vêm sendo cada vez mais valorizados. Diferentes abordagens de gestão surgem e são adotados nas empresas a fim de garantir maior velocidade na adaptação aos novos cenários.

Neste ebook, apresentaremos o conceito de Gestão por OKRs, Objectives and Key Results, ou em português, Objetivos e Resultados-Chave. Essa metodologia foi primeiramente adotada na Intel, pelo então CEO da empresa Andy Grove, com o nome de iMBO, Intel Management by Objectives, fazendo referência ao MBO do guru da gestão Peter Drucker.

O iMBO ou Gerenciamento da Intel por Objetivos, era ensinado em um treinamento interno aos novos colaboradores quando estes ingressavam na empresa.



Mé to do

O método ganhou notoriedade e assumiu o nome de OKR quando adotado por John Doerr em outras empresas do Vale do Silício, principalmente a ainda pequena startup Google. John Doerr, sócio da KPCB teve contato com o método trabalhando na Intel sob a gestão de Grove.

Segundo Larry Page, cofundador do Google, os OKRs ajudaram a tornar a missão da empresa de organizar as informações do mundo viável, mantendo os colaboradores no timing certo e sendo parte importante no crescimento de dez vezes, repetidas vezes, que a startup obteve.

Hoje, os OKRs são utilizados em várias das maiores e mais conhecidas empresas do mundo como Amazon, Microsoft, Adobe, LinkedIn e Twitter, atingindo até mesmo empresas tradicionais como Bosch, BMW e Disney que viram nessa metodologia uma maneira de se adaptarem agilmente à Indústria 4.0.

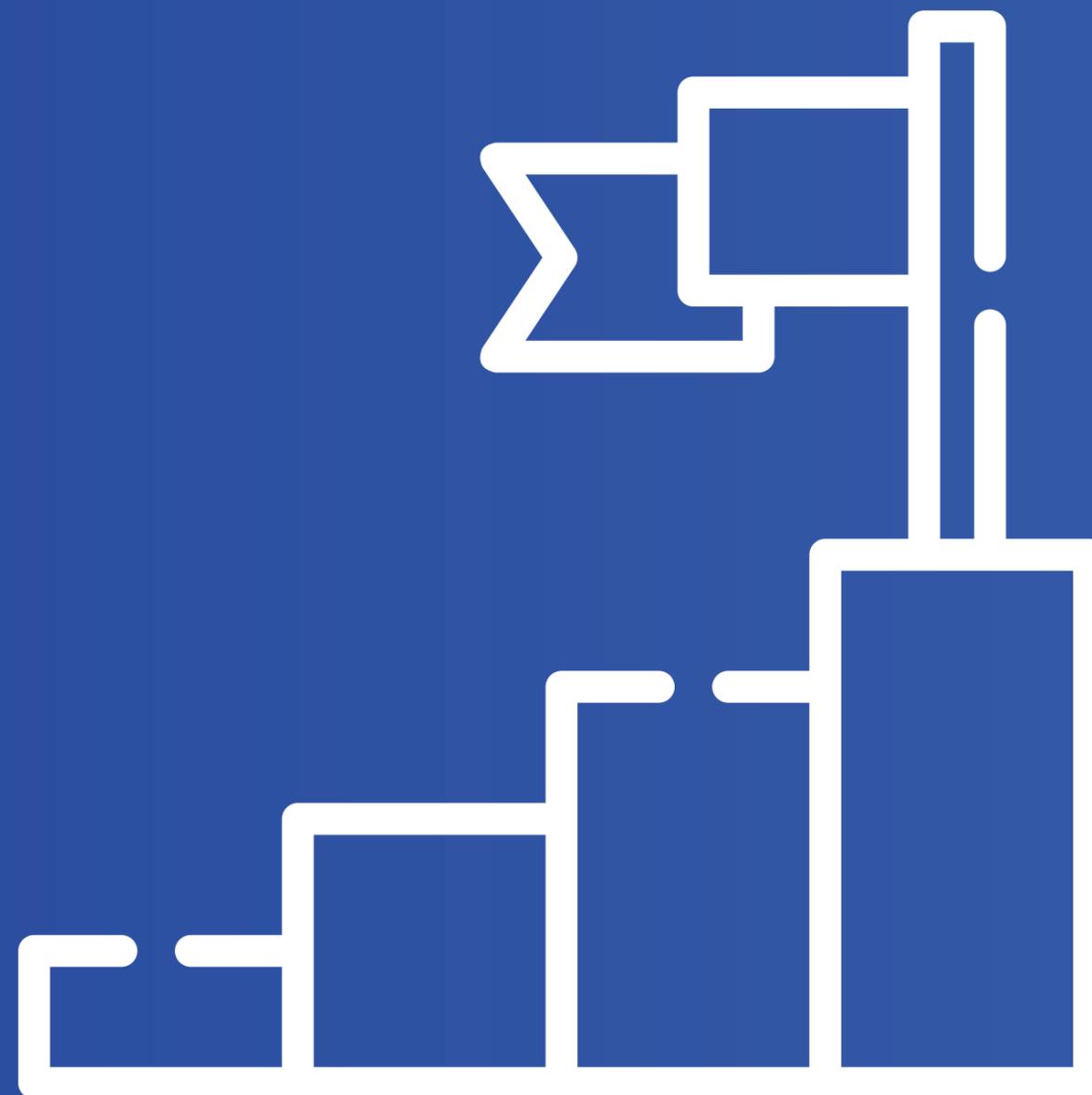
#1. O que são OKRs?

Os OKRs são um formato diferente para o estabelecimento, desdobramento, comunicação e alcance dos objetivos estratégicos originados no planejamento estratégico. O Objetivo, descrito qualitativamente, é o resultado de negócio que precisa ser atingido enquanto os Resultados-Chave são as métricas que indicam numericamente se o objetivo foi concluído.

Um OKR deve ser construído de maneira que se os Resultados-Chave forem alcançados, o Objetivo também é atingido. Uma maneira fácil de identificar o Objetivo e os Resultados-Chave é completando a frase “Vamos _____ e saberemos que fomos bem-sucedidos se conseguirmos _____, _____ e _____.” com o Objetivo no primeiro espaço e com os Resultados-Chave nos espaços restantes.

Adotando um exemplo para a frase acima: “Vamos garantir a sustentabilidade da empresa e saberemos que fomos bem-sucedidos se conseguirmos aumentar o faturamento em 20%, reduzir os custos de contratação em 15% e reduzir os custos operacionais em 15%.”

Note que para que o Objetivo seja alcançado é preciso que os Resultados-Chave também sejam alcançados. Além disso, observe que como dito anteriormente, o Objetivo é dado de maneira qualitativa enquanto os Resultados-Chave são quantitativos.



Considerações ao aplicar OKRs



É importante refletir acerca da duração de um ciclo de OKR – estabelecimento, execução e avaliação do alcance do resultado. Se antes era possível para uma organização se manter com planejamentos anuais e de longo prazo, o mundo volátil de hoje não mais permite isso. Assim, é necessário que existam ciclos de OKRs de curta duração – geralmente de três meses – que podem ser mesclados com ciclos de maior extensão para implementação de objetivos que exijam mais tempo ou de menor tempo para ambientes muito dinâmicos.

Adaptando o Objetivo e os Resultados-Chave de acordo com a realidade da organização, a metodologia de OKRs pode ser utilizada em qualquer tipo de empresa, seja esta uma startup ou uma empresa tradicional, uma multinacional ou uma microempresa. Além disso, é possível e muito útil a adoção de OKRs por áreas, seja esta de qualquer natureza, por times ou até mesmo por colaborador. Os OKRs são democráticos e devem ser adotados de maneira a melhor atender as demandas da organização.

Importante frisar que os participantes dos OKRs de uma equipe devem poder influenciar no seu resultado. De nada adianta delegar os resultados dos OKRs à fatores externos ao time. dia e os erros a serem evitados em sua aplicação.

#2. Por quê utilizar OKRs?

A adoção do método OKR traz diversos benefícios dentro de uma organização, sendo estes os principais:

- Cultura de foco em resultados;
- Transparência nos resultados;
- Comunicação efetiva entre as diferentes áreas e colaboradores;
- Planejamentos dinâmicos e adaptáveis a velocidade do mercado;
- Agilidade nas tomadas de decisão;
- Alinhamento estratégico;
- Sentimento de pertencimento dos colaboradores;
- Percepção do progresso;
- Maior facilidade no gerenciamento de talentos.



Cultura de foco em resultados

Uma das principais vantagens na adoção de OKRs para a gestão das empresas é fortalecer a cultura focada em resultados. Essa cultura faz com que as pessoas organizem suas rotinas e priorizem as ações que geram mais resultados, consequentemente viabilizando o alcance das metas. Na utilização dos OKRs, ao estabelecer os Objetivos e os Resultados-Chave e desdobrá-los por toda a organização, fazemos todos trabalhar de maneira alinhada, transparente e focada totalmente nos resultados. Também temos o acompanhamento periódico da evolução dos OKRs, ajudando a fortalecer ainda mais a cultura de resultados.

Transparência nos resultados

Os OKRs permitem uma visão geral da organização: os resultados da empresa como um todo, dos seus times e de cada colaborador. Essa transparência de resultados permite a visão de como um interfere no resultado do outro, aumentando o senso de colaboração e de trabalho como um só time. Vale salientar que manter os OKRs públicos não é uma obrigatoriedade. No entanto, manter os resultados transparentes é uma interessante estratégia para promover a visão sistêmica da empresa.

Comunicação efetiva

A visão macro e a transparência de resultados que os OKRs proporcionam, geram também uma comunicação efetiva entre as áreas e os profissionais da organização. A integração entre os colaboradores aumenta. Informações são mais facilmente entendidas e repassadas e assim o funcionamento da empresa tanto como um todo, quanto como em cada setor se torna tático.

Planejamentos dinâmicos

Como já dito, em um mercado de incertezas e constante mudança como o atual, as organizações precisam estabelecer planejamentos com prazos mais curtos. Manter apenas planejamentos a longo prazo é correr o risco de não saber lidar com as incertezas, e tornar o que poderia ser apenas uma questão de rotina em um problema de grande proporção. Os OKRs surgem como uma resposta a essa demanda, viabilizando uma gestão ágil da organização, podendo definir os OKRs trimestralmente, mensalmente em menos tempo, quando o ambiente for extremamente dinâmico e o crescimento da empresa for muito acelerado.

Agilidade nas tomadas de decisão

Essa metodologia permite a identificação rápida de gaps dentro dos planos de ação e dos próprios resultados em função dos ciclos curtos de acompanhamento. É importante que as decisões sejam tomadas no tempo certo dentro de uma organização. Decisões tomadas com atraso podem gerar muitos problemas, e até mesmo, dependendo da importância dessa decisão, danos irreparáveis.

Alinhamento estratégico

Uma empresa ágil é aquela que tem seus colaboradores e times alinhados estrategicamente. O alinhamento estratégico permite que a organização não caminhe em sentido contrário à sua Missão e Visão, e que seus objetivos sejam coerentes.

Sentimento de pertencimento

Com a utilização de OKRs todos conhecem seu papel e sua importância dentro da empresa. O desdobramento de OKRs com a participação dos times faz com que os colaboradores se sintam engajados e responsáveis em gerar os resultados que eles mesmos planejaram alcançar

Percepção de progresso

É muito comum que os colaboradores tenham seu desempenho comprometido ao não enxergar os pequenos avanços e com isso não dar o máximo de si para alcançar o grande avanço, ou seja, o OKR. Os ciclos curtos dos OKRs mostram a evolução dos pequenos resultados da organização rumo aos seus grandes resultados. Resultados sendo mostrados em tempo real, ou em períodos curtos, permitem aos colaboradores o acompanhamento de seus esforços, o que garante a percepção de progresso e maior engajamento.

Gerenciamento de talentos

A percepção de progresso e a transparência de resultados facilitam a análise de talentos. Com resultados fica mais claro observar quais são os profissionais e times que se destacam. A partir disso, podem surgir diversos tipos de estratégia de reconhecimento dos colaboradores, o que mais uma vez, leva a profissionais mais comprometidos e motivados.

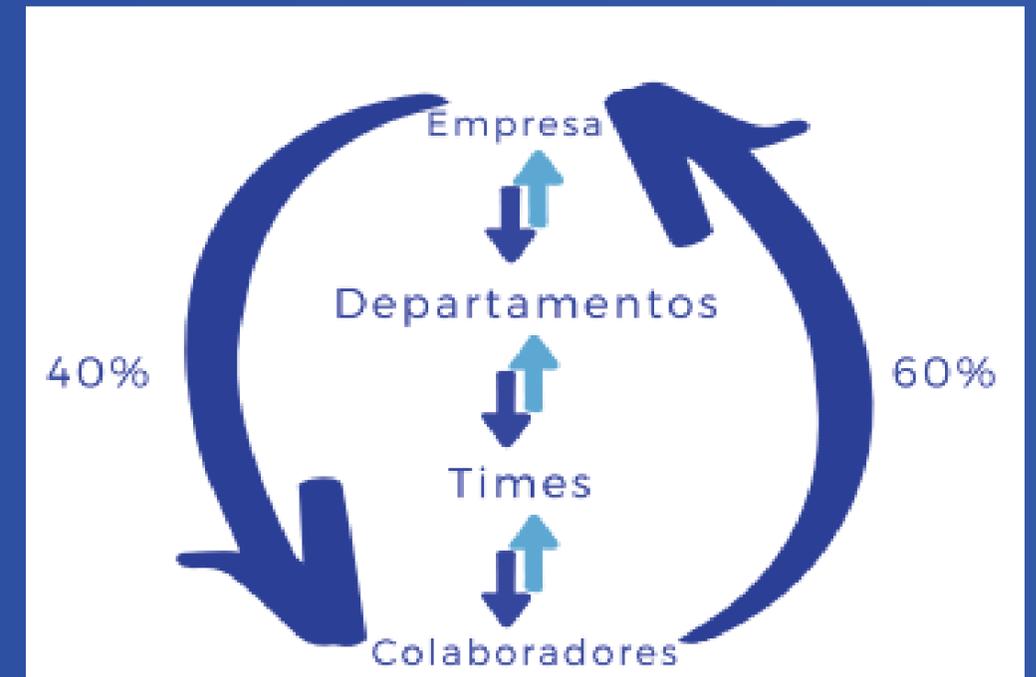
#3. Diferenciando OKRs da gestão de metas tradicional

Talvez você ainda esteja se perguntando a diferença dos OKRs para a gestão de metas tradicionais. Além dos ciclos curtos e a transparência de resultados, é importante destacar outros pontos.

Diferentemente da gestão de metas tradicionais que são mais rígidas, formais e estabelecidas de cima para baixo (top down), os OKRs são definidos bidirecionalmente: tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima, dando liberdade aos colaboradores e aos times a definirem seus OKRs. Recomenda-se que 40% dos OKRs sejam estabelecidos de cima pra baixo, pelos líderes e gestores, enquanto os outros 60% sejam definidos pelos colaboradores que vão trabalhar naquele OKR, ou seja de baixo para cima.

Deste modo, profissionais que apenas seguiam ordens passam a participar ativamente do planejamento das suas metas. Isso evita a relação de gestores empolgados e a falta de resultados causada pela não execução e desmotivação dos profissionais da base.

Além disso, nessa metodologia são utilizados parâmetros diferentes para medir resultados. Um OKR é dado como cumprido quando 70% do seu objetivo é concluído, de modo que assim os colaboradores mirem mais alto e que os resultados reais sejam de maior relevância do que os percentuais.



#4. Aplicação de OKRs

Primeiramente é importante destacar que para que a aplicação de OKRs tenha sucesso é preciso que ocorra uma mudança de mentalidade na gestão do negócio.

De nada adianta aplicar uma metodologia de agilidade, se os colaboradores ainda estão presos a crenças de planejamentos longos, foco em processos e não em resultados.

Ainda, é preciso estar aberto à cultura de experimentação visto que a aplicação de OKRs é um processo que como qualquer outro demanda aprendizado. É normal e bem provável que ocorram falhas nos primeiros ciclos.





#4.1 Ciclos de OKRS

Pode-se dizer que são necessários pelo menos três ciclos de OKRs para que uma empresa funcione de maneira eficaz: os OKRs estratégicos, os OKRs anuais e os OKRs de ciclos curtos. Os OKRs estratégicos geralmente têm duração de 3 a 5 anos, enquanto os OKRs anuais têm duração semelhante ao ano fiscal e os OKRs de ciclo curto usualmente são trimestrais ou mensais. Isso quer dizer que durante o ciclo de um OKR estratégico, ocorrem em paralelo alguns ciclos de OKRs anuais. Por sua vez, durante um OKR anual transcorrem alguns OKRs de ciclos curtos.

É importante salientar que a duração dos ciclos de OKR não é uma regra e que esta deve ser definida de acordo com a realidade do tipo de negócio. Se o mercado em que sua empresa atua se move com grande velocidade, talvez seja interessante estabelecer OKRs mais curtos, enquanto que se sua organização encontra-se em um cenário de mercado mais estável, provavelmente ela se encaixe melhor com OKRs de maior duração.

De maneira ideal, a empresa define seus OKRs estratégicos a partir da sua missão e visão, os OKRs anuais surgem a partir dos OKRs estratégicos e os OKRs de ciclos curtos alinhados aos OKRs anuais. No entanto, a depender do grau de organização gerencial da empresa isso pode ser inviável. Caso a missão e visão, juntamente com os OKRs estratégicos e anuais ainda sejam difíceis de definir, a organização pode começar a usar ciclos curtos antes de definir suas metas a longo prazo.



#4.2 Desdobramento de OKRs

Como afirma Vicente Falconi: “Um desdobramento só estará completo quando todas as metas resultarem em planos de ação que são, de fato, as peças mais importantes de um planejamento”.

A primeira etapa da adoção da metodologia consiste nos desdobramentos dos OKRs estratégicos. Os OKRs desdobrados são divididos em Objetivos e Resultados-Chave com os respectivos Planos de Ação para alcançar o resultado. Assim, a estratégia da organização se aproxima da realidade ao alinhar todos os colaboradores em torno de um mesmo ideal.

Os OKRs estratégicos definem as metas a longo prazo para que a empresa se mantenha alinhada à sua missão e visão. É necessário que esses OKRs estratégicos sejam revisados anualmente e constantemente comunicados dentro da organização de modo que não caiam em ostracismo.

Uma vez estabelecidos esses Objetivos e Resultados-Chave, a visualização de gaps existentes para a efetivação destes torna-se evidente, e assim surge a necessidade da combinação de OKRs estratégicos com OKRs anuais. Os OKRs anuais são o caminho para o sucesso dos OKRs estratégicos. Os objetivos anuais mantêm o alinhamento dos colaboradores com a missão do negócio e são o caminho para que os objetivos estratégicos de longo prazo sejam cumpridos.

Ao longo dos OKRs anuais, a necessidade do estabelecimento de metas menores que as anuais surgem e assim ao longo de um ciclo de OKR anual acontecem alguns ciclos curtos de OKRs.

São nestes ciclos curtos que fica mais evidente a diferença dessa metodologia para a gestão de metas tradicionais. Nos OKRs de ciclos curtos, o negócio se adapta a constante volatilidade e inovação do mercado por meio da constante atualização de objetivos a serem atingidos. Estes ciclos de OKRs geralmente tem duração de 1 a 3 meses, a depender do perfil da organização.

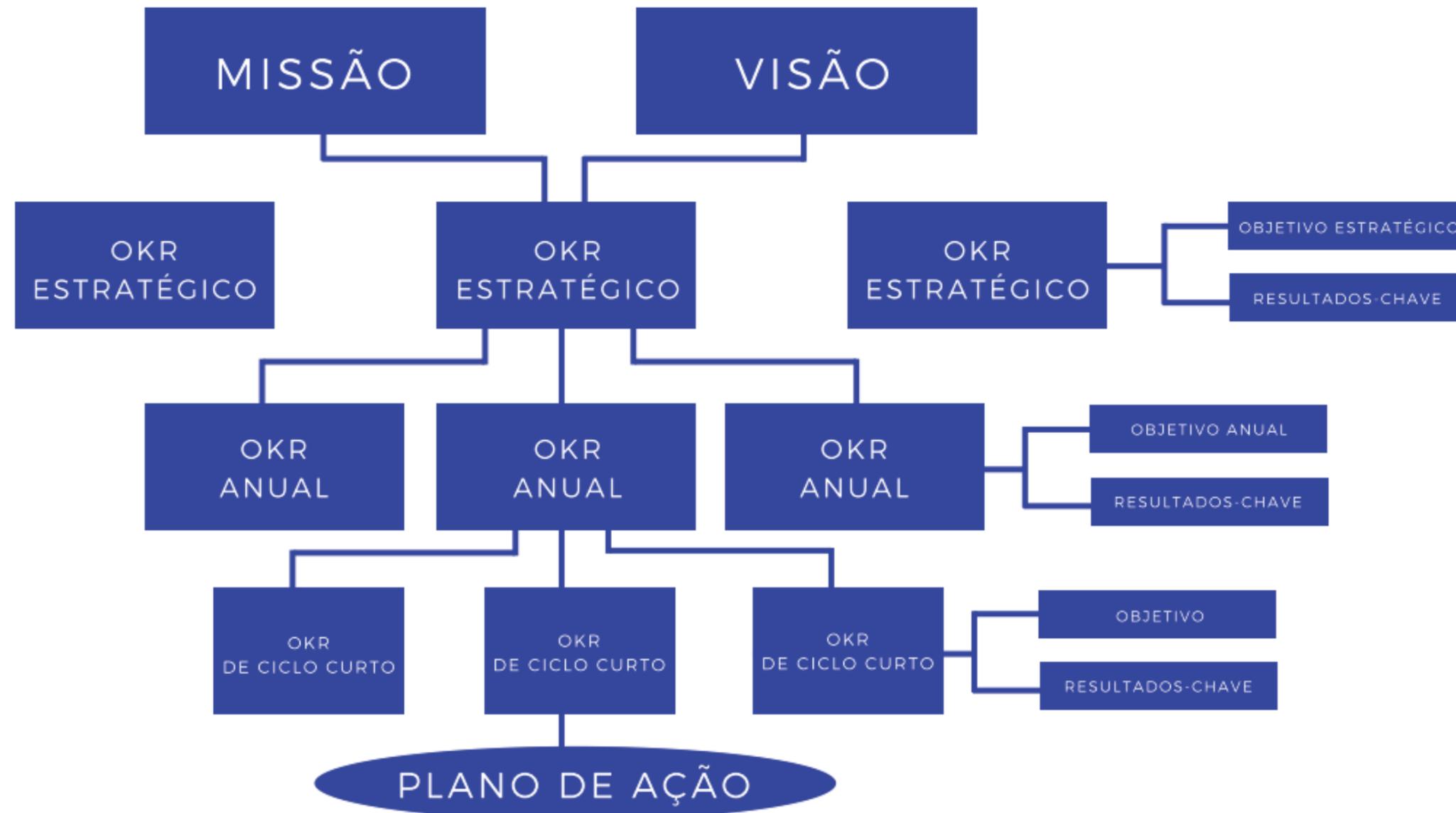
Uma vez desdobrados os objetivos é hora de definir os Resultados-Chave para cada um desses objetivos. Como mencionado no início deste e-book uma maneira prática de se estabelecer os resultados-chave é usando a frase: “Vamos ___ e saberemos que fomos bem-sucedidos se conseguirmos ___, ___ e ___.” completando a primeira janela com o objetivo, e as seguintes lacunas com os Resultados-Chave para este objetivo. Deste modo, os Resultados-Chave devem ser estipulados de modo que, se cumpridos, o objetivo também é cumprido.

O ideal é que não sejam atribuídos mais do que cinco Resultados-Chave para cada Objetivo de modo a garantir os colaboradores focados nestes resultados. Os Resultados-Chave precisam ser mensuráveis e sensíveis aos responsáveis por ele; desta forma seu processo de acompanhamento será prejudicado ou invalidado. Além disso, a duração de um Resultado-Chave precisa ser coerente com o objetivo. Não faz sentido um Resultado-Chave anual para medir um objetivo semestral, por exemplo.

Ainda, os Resultados-Chave precisam ser grandes o suficiente para serem desafiadores e, além disso, medir efetivamente o progresso em direção ao seu objetivo. Depois que seus principais resultados forem aprovados, atribua a cada um a responsabilidade de atualizar sobre seu status e progresso. Isso é importante para que sejam atribuídas responsabilidades e para que os resultados saiam apenas do mundo digital. Cada Resultado-Chave deve ter um responsável para rastreá-los.

Em seguida, ainda é possível desdobrar os Resultados-Chave em planos de ação, definindo cada tarefa a ser executada de modo a alcançar o Resultado-Chave.

#4.3 Mapeamento de OKRs





#4.3 Mapeamento de OKRs

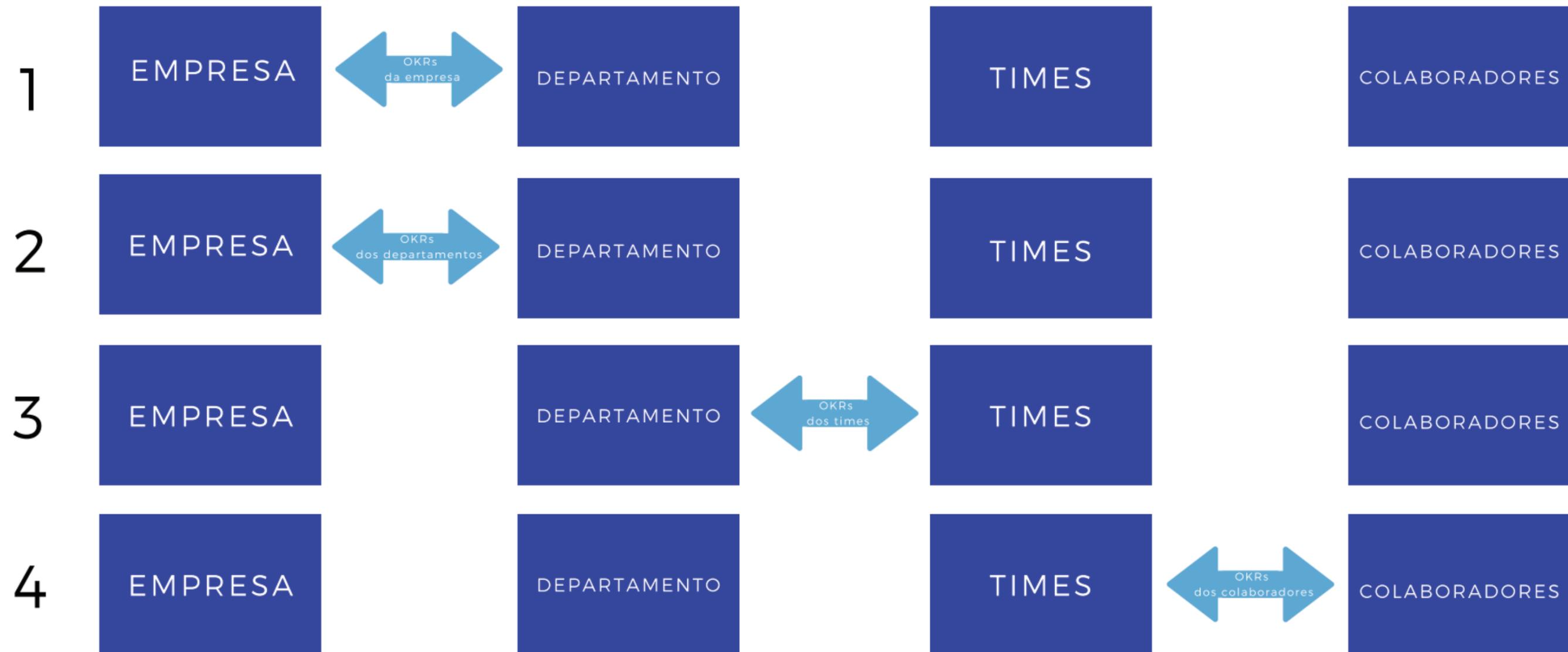
Conceder aos colaboradores um alto grau de autonomia é essencial, afinal são eles os que fazem o trabalho diário. É importante que tenham uma compreensão profunda acerca dos recursos e esforços para gerar os melhores resultados, de modo a saberem seu impacto dentro da organização.

Para que sejam implementados de maneira bidirecional, fazendo com que todos colaboradores participem do processo, uma boa tática é mapeá-los respeitando a ordem hierárquica da organização. Deste modo, os colaboradores do mais alto nível gerencial se familiarizam com a ideia de 60% dos OKRs sendo definidos de baixo para cima, ou seja, apenas 40% sendo definidos por eles.

A partir disso, o CEO cria os OKRs da empresa com a colaboração de seus subordinados. Estes, por sua vez, com a ajuda dos seus colaboradores dependentes criam os OKRs dos departamentos. Já os responsáveis pelos departamentos criam os OKRs dos times, juntamente com os líderes dos times enquanto que estes juntamente com os colaboradores da equipe criam os OKRs individuais.

Para que a estrutura 60/40 seja de fato colocada em prática é importante que um OKR só seja validado com o aval dos subordinados. Deste modo, em modelo ideal, os líderes esboçam as OKRs e a versão final só é elaborada com a participação dos colaboradores responsáveis por aquele OKR. A imagem abaixo torna essa lógica mais clara.

Após a distribuição dos OKRs pela empresa é importante que estes sejam divulgados para que a cultura de transparência seja estabelecida. Como dito anteriormente, a transparência dos OKRs pode ser uma ferramenta aliada na busca por foco em resultados, uma vez que mantém os colaboradores motivados a bater metas e cumprir os Objetivos e Resultados-Chave.





Erros a serem evitados

Se tratando de uma nova metodologia a ser aplicada é normal que esta apresente falhas em suas primeiras aplicações. No entanto, já ter em mente os erros mais comuns em seu emprego pode evitar que estes ocorram, fazendo com que o processo de adoção de OKRs na sua organização ocorra de maneira mais fluida. Dentre os erros mais comuns na aplicação de OKRs em uma empresa, destacam-se:

- *Trabalhar com muitos OKRs ao mesmo tempo*
- *Estabelecer Resultados-Chave irreais – sejam estes fáceis ou difíceis demais*
- *Não acompanhar os OKRs periodicamente no dia a dia da empresa*



Trabalhar com muitos OKRs ao mesmo tempo

É preciso que os OKRs sejam aplicados com cautela dentro de uma organização. Trabalhar com muitos objetivos ao mesmo tempo gera uma falta de foco, o que segue sentido contrário a ideia de que OKRs fazem com que os colaboradores sigam em uma mesma direção.

Por mais que a empresa queira trabalhar com todas suas métricas visando alcançar todos os seus objetivos de uma só vez, se faz importante o estabelecimento de prioridades para que os OKRs tenham sucesso.

Gerir um pequeno número de objetivos, principalmente nas primeiras aplicações da metodologia, já é capaz de causar grande trabalho a toda equipe e, muito importante, faz com que os times aprendam a melhor forma de lidar com os OKRs sem que percam o controle do método ou que desistam da sua aplicação.

Aderindo a três OKRs anuais, por exemplo, e desdobrando-os em OKRs de ciclos curtos e em planos de ação, todos os colaboradores conseguem se manter alinhados aos objetivos da organização e aprender mais com a metodologia, ao mesmo tempo que geram um resultado efetivo na empresa. Caso seja percebido que o número de objetivos é inadequado, alterações podem ser realizadas nos próximos ciclos de maneira que a metodologia de OKRs se encaixe melhor à realidade da empresa.





Estabelecer metas irreais

Estabelecer metas irreais também compromete o uso dos OKRs. As metas precisam ser tangíveis: nem fáceis e nem difíceis demais.

Definir metas muito fáceis é uma armadilha para o estabelecimento da cultura de foco em resultados. Uma vez tendo metas muito fáceis, estas são alcançadas de modo a levar a ideia de que os objetivos da empresa foram concluídos, sendo que de fato os resultados não são reais.

Por outro lado, estabelecer metas muito difíceis faz com que os OKRs nunca sejam atingidos mesmo que os resultados dos objetivos da organização estejam aparecendo. Isso pode levar a uma falsa sensação de ineficiência dos colaboradores, levando-os a ficarem desmotivados e consequentemente gerando resultados menos relevantes.

É preciso encontrar um equilíbrio e estabelecer metas reais. Por mais que seja comprovado que metas mais altas produzem resultados melhores, é preciso que essas metas sejam alcançáveis.

A partir disso, retornamos a visão de que ter 70% de um objetivo concluído é ter um OKR de sucesso. Deste modo, os colaboradores miram mais alto mas não se sentem frustrados quando não atingem 100% do objetivo. Assim a meta cumpre sua real intenção de aumentar a motivação dos times





Não acompanhar os OKRs no dia a dia

Muitas empresas estabelecem OKRs mas não os incorporam à cultura da organização. Deste modo, os objetivos que deveriam estar sendo priorizados se perdem no dia a dia do negócio e assim os OKRs são deixados de lado.

É extremamente necessário que exista um acompanhamento periódico dos OKRs pelos colaboradores para que estes funcionem. Assim validações e revisões se tornam essenciais. Neste cenário, também é importante lembrar de manter os OKRs públicos em toda a organização. A divulgação dos OKRs mantém os colaboradores motivados e previne que estes sejam deixados de lado.

Ainda, é importante frisar a necessidade de correções estratégicas durante o processo. É mais do que normal que durante o processo, sejam detectadas falhas e consequentes melhorias a serem adotadas visando atingir o objetivo.

Investir recursos em uma estratégia que todos sabem que vai falhar é desperdiçar recursos que poderiam ser muito melhor aproveitados. Por isso corrigir o rumo do OKR é essencial, podendo além de assegurar a eficiência do método, garantir a otimização dos recursos da organização.



#5. Acompanhamento de OKRs no dia a dia da empresa

Acompanhar o andamento dos OKRs no dia a dia da empresa é o que garante a eficiência dessa metodologia; é preciso que uma rotina de monitoramento seja estabelecida para que os OKRs cumpram com seu propósito dentro da Organização.

Para que isso ocorra são necessárias frequentes reuniões de acompanhamento, nas quais são feitas atualizações e verificações dos objetivos e Resultados-Chave previamente estabelecidos.

As reuniões de acompanhamento exigem disciplina e por esta razão muitas pessoas acabam desistindo delas, o que por sua vez gera uma ineficiência dos OKRs, levando, mais tardiamente, as empresas a desistirem da metodologia.

Essas reuniões devem ter frequência ajustada de acordo com o período de duração do OKR. Por exemplo, OKRs anuais podem ter reuniões de acompanhamento trimestrais, enquanto OKRs trimestrais podem ter reuniões mensais e OKRs mensais podem ter reuniões semanais. Novamente, como já dito algumas vezes neste ebook, a frequência deve ser ajustada de acordo com a realidade da empresa, mas, apesar disso, as reuniões devem ter periodicidade o suficiente para garantir o sucesso dos OKRs.



Visando reuniões objetivas e focadas em resultados é importante que estes encontros respeitem algumas premissas como:

- Os participantes das reuniões de acompanhamento devem ser apenas os colaboradores relacionados ao OKR em questão. Não faz sentido e pode até mesmo ser considerado um desperdício de recurso, alocar profissionais desnecessariamente a uma reunião em que nada vão agregar.
- A reunião deve ser focada nos OKRs que estão desajustados e que precisam ser verificados. Isto garante a otimização do tempo e a busca efetiva por resultados.
- Os colaboradores responsáveis pelos Resultados-Chave devem apresentar seus resultados e possíveis questões internas e externas à organização que estariam comprometendo as metas.
- A partir disso, um brainstorming deve ser realizado com o intuito de estabelecer ações corretivas de modo a reajustar o OKR.

Além disso, é importante fazer com que as reuniões de acompanhamento não se tornem uma busca por culpados e sim uma maneira de estabelecer a cultura de aprendizagem e de desenvolvimento. Colocar uma conotação negativa nessas reuniões de nada beneficia a organização: essas medidas punitivas resultam em profissionais cada vez mais ansiosos e receosos em dar feedbacks reais, em casos mais graves até mesmo manipulando dados em detrimento de uma possível repreensão.

Estabelecer uma cultura de crescimento e aprendizado capacita os colaboradores a adotarem uma postura engajada e inovadora dentro da organização. Além disso, criar um ambiente de trabalho colaborativo, mantém os profissionais engajados. Para mais, importante salientar como a qualidade de vida dos colaboradores nesse cenário, a longo prazo, resulta na retenção de talentos na empresa, estratégia cada vez mais valorizada em um mercado de trabalho tão competitivo como o atual.



Avaliação dos OKRs

Para adotar medidas corretivas e fazer com que a metodologia seja validada é muito importante que a avaliação dos OKRs seja feita de maneira justa aos resultados obtidos. Para isso, alguns métodos podem ser usados para a mensuração dos OKRs, devendo estes ser escolhidos de acordo com a realidade da organização.

Como já falado, os OKRs devem ser avaliados de tal modo que se os Resultados-Chave forem concluídos, o objetivo também é concluído.

#Temos como possíveis métodos de validação dos OKRs:

. Método Binário

O método binário propõe de maneira muito simples a avaliação dos OKRs. Se um Resultado-Chave for concluído ele tem a nota 1 e se não for, ele tem a nota 0. Se todos os Resultados-Chave forem concluídos e receberem a nota 1, o objetivo também é concluído, mas, basta apenas um Resultado-Chave com a nota 0 para que o OKR não tenha sido alcançado.



Se por um lado a avaliação dos OKRs pelo método binário é muito prática, ela traz uma importante desvantagem. Um Resultado-Chave que não foi totalmente concluído recebe a nota 0, mesmo que este tenha sido de fato efetivo. Deste modo, mesmo que um OKR tenha alcançado resultados reais e significativos, este é dado como não concluído por causa da metodologia aplicada para sua avaliação.

Além disso, a ideia de que um OKR é dado como realizado se 70% do seu objetivo é concluído não é muito aplicável neste caso pois a ideia de qualificação 0 ou 1 não incentiva os colaboradores a definirem metas mais altas e, muito pelo contrário, os incentiva a definir metas cada vez mais baixas com o intuito de obter a nota máxima, desviando totalmente da cultura de foco em resultados.

. Método Google

O método Google de avaliação de OKRs tem esse nome justamente por ser a metodologia usada na empresa. Ao contrário do método anterior, onde um OKR só pode ter duas notas, 0 ou 1, neste método um OKR pode obter cinco notas diferentes, sendo:

- **0.0: nenhum progresso realizado**
- **0.3: pequeno progresso feito**
- **0.5: progresso razoável**
- **0.7: progresso esperado**
- **1.0: progresso extraordinário**

Deste modo, a ideia de que um OKR é concluído quando 70% do seu objetivo é atingido é mantida de modo a incentivar o estabelecimento de metas mais altas e resultados mais tangíveis. A nota um, avaliada como um progresso extraordinário é dada quando os resultados são maiores que os esperados. Por outro lado, o método Google pode ser considerado extremamente subjetivo uma vez que a conclusão acerca das notas não acontece de maneira quantitativa; ela depende da pessoa a fazer a avaliação.

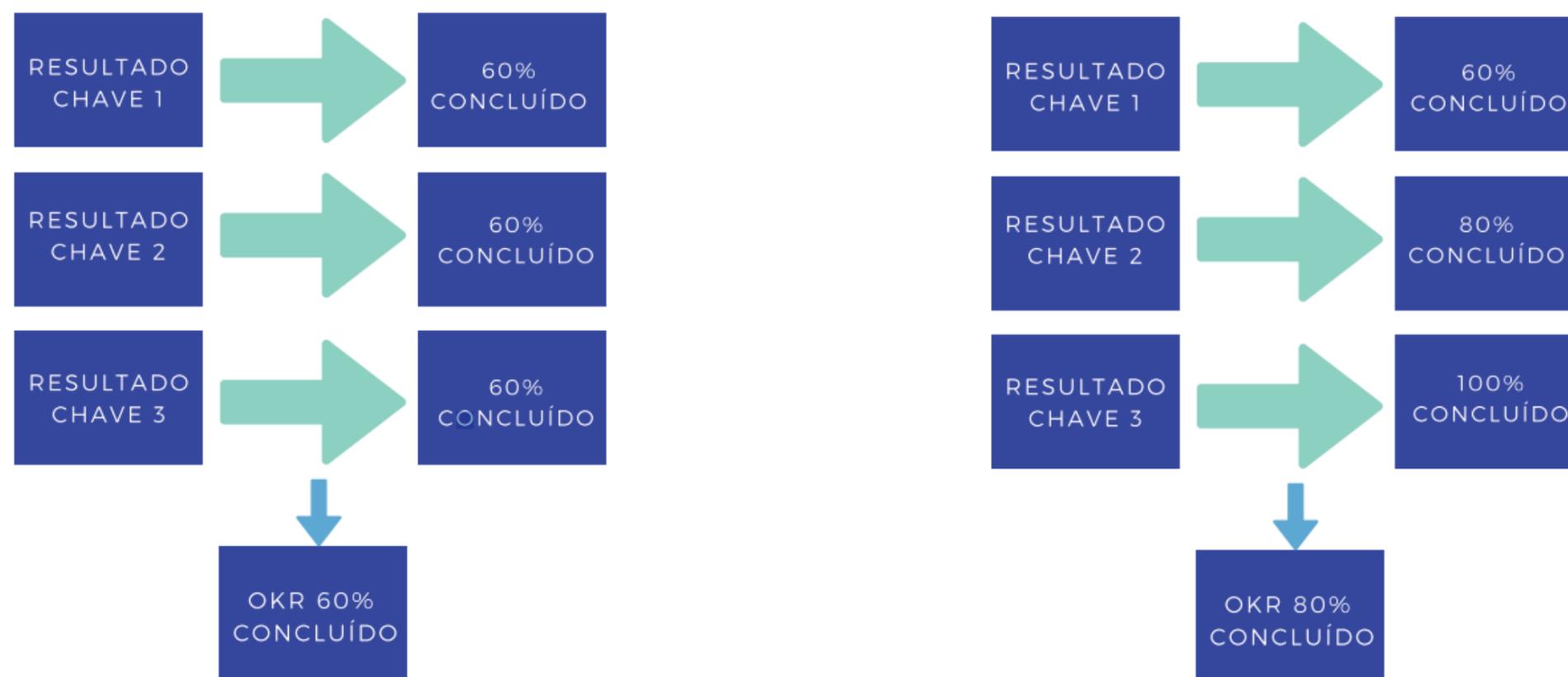
Ou seja, a nota de um OKR depende não exclusivamente dos Resultados-Chave mas de quem os avalia, podendo variar a depender do colaborador e não ser totalmente fiel aos resultados.



Avaliação de OKRs de acordo com o progresso matemático

A mensuração de OKRs de acordo com o progresso matemático fornece uma avaliação objetiva e leal aos resultados. Além disso, uma vez tendo bons Resultados-Chave, o método é de fácil aplicação.

Este método de avaliação de OKRs funciona da seguinte forma: Um Resultado-Chave recebe nota de acordo com o seu percentual concluído, podendo variar de 0% a 100%. A partir de todos percentuais dos Resultados-Chave para aquele objetivo, o percentual de avaliação do OKR é estabelecido. A imagem abaixo exemplifica o método.



Con clu são

Em um mercado cada vez mais incerto e complexo, a agilidade de negócios e os métodos ágeis são essenciais para garantir a vantagem competitiva de uma organização. Métodos tradicionais de gestão gradativamente se tornam menos capazes de gerir uma empresa no contexto atual.

Como mostrado em nosso ebook, a metodologia OKR surge neste cenário com o intuito de manter as empresas focadas em seus objetivos e competitivas em um mercado de constante mudança.

Deste modo, saber aplicar a metodologia OKR é mais do que um diferencial para um profissional ou uma empresa que deseja se manter atual no mercado. No Brasil a aplicação de OKRs ainda não é muito comum de modo que se especializar nessa metodologia pode ser um destaque, podendo esta capacitação até mesmo se tornar uma carreira.

Em nossos país, geralmente os responsáveis pela coordenação dos OKRs dentro de uma organização são os Agile Coachs. E, mesmo estes profissionais, em sua maioria, ainda não apresentam capacitação na metodologia de OKRs. Mas, nos Estados Unidos, onde a metodologia foi criada, os OKRs são tão utilizados que existem profissionais especializados nesta área, os conhecidos OKR Coach e OKR Master que, ao contrário dos profissionais Agile Coachs, são responsáveis unicamente pela aplicação dos OKRs dentro de uma organização

Queremos conversar!

Entre em contato

Luiz Henrique Barbosa

 (31) 9 9764-8090

 luiz.barbosa@c2w.com.br

Alex Costa

 (31) 9 9775-8851

 alex.costa@c2w.com.br

www.c2w.com.br

