

OKR

FOQUE

NO QUE IMPORTA

Conheça a metodologia OKR, bem como o OKR Model Canvas, para que você possa implementar OKRs nas organizações, de forma simples, objetiva e visual.



Sumário

| | |
|--|-----------|
| 1. OBJETIVO DESTES DOCUMENTO..... | 3 |
| 2. A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL | 3 |
| 3. PILARES DO GERENCIAMENTO PROFISSIONAL DO PORTFÓLIO DE PROJETOS..... | 4 |
| 4. O QUE É OKR..... | 7 |
| 4.1 Definição conceitual..... | 7 |
| 4.2 Algumas empresas que adotaram com sucesso..... | 8 |
| 5. ORIGEM DO OKR..... | 8 |
| 6. DA ESTRATÉGIA ÀS INICIATIVAS..... | 10 |
| 7. NOMENCLATURA PARA CRIAR OKRs..... | 11 |
| 8. O QUE SÃO OS OBJETIVOS..... | 11 |
| 8.1 Definição..... | 11 |
| 8.2 Características e benefícios..... | 11 |
| 8.3 Exemplos de objetivos..... | 12 |
| 9. O QUE SÃO OS RESULTADOS-CHAVE..... | 12 |
| 9.1 Definição..... | 12 |
| 9.2 Características e benefícios..... | 13 |
| 9.3 Exemplos de resultados-chave..... | 13 |
| 10. OKR MODEL CANVAS..... | 14 |
| 11. BENFÍCIOS DE USAR OKRs e FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)..... | 16 |
| 11.1 Benefícios de usar OKRs..... | 16 |
| 11.2 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)..... | 16 |
| 12. DICAS PARA CRIAR OKRs..... | 17 |
| 13. OS 4 SUPER PODERES DOS OKRs..... | 18 |
| 14. GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO CONTÍNUO – CFRs..... | 18 |
| 14.1 Definição..... | 18 |
| 14.2 Transição do gerenciamento anual de desempenho para o gerenciamento contínuo de desempenho..... | 19 |
| 15. GUIA PARA IMPLEMENTAR OKR..... | 20 |
| 15.1 Metodologia OKR de 4 passos..... | 20 |
| 15.2 Um ciclo de OKR típico..... | 22 |
| 16. FERRAMENTAS PARA IMPLEMENTAR OKR..... | 23 |
| 17. MENSAGEM FINAL..... | 24 |
| 18. SOBRE O AUTOR..... | 24 |
| 19. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO..... | 25 |

20. CONECTE-SE CONOSCO.....25

1. OBJETIVO DESTE DOCUMENTO

Fazer uma introdução aos OKRs, fornecendo conceitos sólidos, uma metodologia ágil, bem como o OKR Model Canvas, para que você possa implementar OKRs nas organizações, de forma simples, objetiva e visual.

Este framework é parte integrante de um maior para escalar agilidade em toda a organização, chamado Business Agility Management (BAM®). Conheça o framework inteiro em www.bamagility.com.br

Sugerimos que conheça nossos treinamentos online sobre o tema, visando aprofundar os conhecimentos, nos endereços abaixo:

OKR – Foque no que importa – Foundation:
<https://www.gameofprojects.com.br/salaAula.xhtml?p=18154>

OKR – Foque no que importa – Practitioner:
<https://www.gameofprojects.com.br/salaAula.xhtml?p=16334>

2. A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

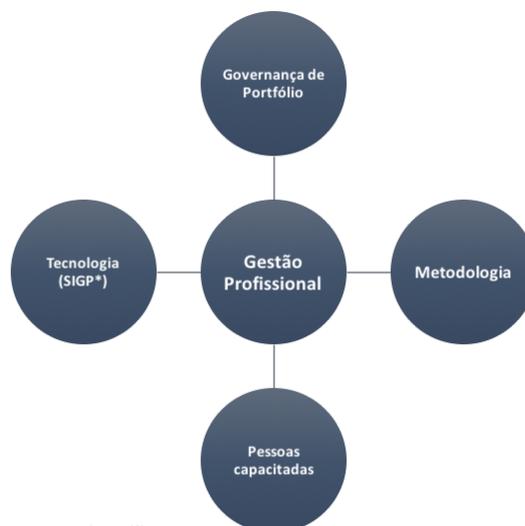
A figura 1 apresenta o contexto organizacional, onde a visão e a missão da organização devem direcionar as suas iniciativas e são a base para o desenvolvimento do plano estratégico, com as estratégias e objetivos organizacionais. Na base, temos os recursos, sejam eles humanos, financeiros, equipamentos, infraestrutura, e que por natureza são limitados. O maior desafio é otimizar a utilização dos recursos organizacionais, pois geralmente temos os mesmos recursos fazendo as operações contínuas e repetitivas e implementando os projetos para desenvolver novos produtos ou serviços ou melhorar os produtos e serviços existentes. Focar no que importa é um grande desafio das organizações e utilizar OKRs é um grande trunfo.



Figura 1 – O contexto organizacional.
Fonte: Adaptado do Standard for Portfolio Management (PMI, 2017)

3. PILARES DO GERENCIAMENTO PROFISSIONAL DO PORTFÓLIO DE PROJETOS

Para alcançar a excelência em gestão de projetos, programas e portfólio é preciso investir em quatro pilares que possam sustentar a melhoria contínua dos resultados organizacionais de forma consistente, conforme figura 2.



* Sistema de Informações de Gerenciamento do Portfólio

Figura 2 – Pilares do gerenciamento profissional do portfólio de projetos.
Fonte: Adaptado de Almeida, Norberto (2017)

Pessoas capacitadas

A capacitação das equipes passa tanto pelas habilidades técnicas, quanto pelas interpessoais, importantes para o trabalho em equipe e funções de liderança.

As organizações precisam implementar treinamentos contínuos para os gerentes e equipes de projetos, ter um processo formal para desenvolver as competências de gestão de projetos, um processo formal e efetivo de transferência do conhecimento, bem como capacitações voltadas para as habilidades interpessoais, visto que os gestores alcançarão os objetivos dos projetos e do negócio por meio das equipes e das demais partes interessadas.

Metodologia

Uma metodologia de gerenciamento de projetos provê um padrão, um processo repetitivo para guiar o desenvolvimento dos projetos desde a concepção até o encerramento. Ela introduz e aplica técnicas e práticas amplamente aceitas que se adequam à cultura e necessidades de uma organização, mostrando a equipe, o que e como gerenciar os projetos (Hill, 2014).

Investir em ferramentas e capacitar as pessoas sem o estabelecimento de metodologias padronizadas de gestão de projetos, programas e portfólio provavelmente só vai informatizar o trabalho desordenado que é feito para gerenciar os projetos e programas, sendo cada projeto uma “saga”, com constante “reinvenção da roda”. Uma metodologia é fundamental para termos uma referência a ser seguida, que permita comparar os resultados entre as diversas áreas e projetos, fazendo um benchmarking e usando os indicadores para a melhoria contínua e a criação de uma cultura compartilhada de gestão.

Sistema de Informações de Gerenciamento do Portfólio

Os Sistemas de Informações de Gerenciamento de Portfólio (SIGP) compreendem um conjunto de ferramentas e técnicas para reunir, integrar e disseminar os resultados e as informações do portfólio de projetos e programas da organização. Implementar os demais pilares sem a utilização de SIGPs na atualidade, onde a velocidade da informação e a necessidade de tomar decisões o mais rápido possível torna-se uma vantagem competitiva relevante, provavelmente será um gargalo, afetando a eficiência da gestão. Muitos falarão que é uma burocracia sem agilidade.

Governança do Portfólio

A governança do portfólio corresponde a um conjunto de processos que será responsável por definir como será feita a gestão do portfólio de projetos, definindo como os componentes do portfólio serão priorizados e utilizarão os recursos organizacionais, com suas devidas restrições, sejam recursos humanos, financeiros ou ativos, tais como equipamentos, infraestrutura, etc. A governança define também as partes interessadas envolvidas, suas autoridades e responsabilidades, bem como o fluxo para garantir a gestão efetiva dos projetos e programas e suas contribuições aos objetivos de negócio da organização. Um componente do portfólio corresponde a um projeto, programa ou outro serviço que competirá pelos recursos organizacionais envolvidos em projetos e, portanto, precisam ser priorizados, balanceados e otimizados.

4. O QUE É OKR

4.1 Definição conceitual

“Não contratamos pessoas inteligentes para lhes dizer o que fazer. Contratamos pessoas inteligentes para que possam nos dizer o que fazer.”

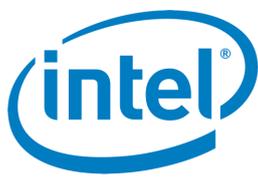
Steve Jobs

Com base no contexto organizacional, um dos grandes desafios das organizações é a tomada de decisão do que realmente importa para alcançar os objetivos estratégicos e os resultados esperados, já que temos recursos escassos, sejam eles financeiros, humanos, equipamentos, materiais ou infraestrutura. Outro ponto difícil é conseguir que toda a organização, desde o seu presidente até os níveis mais operacionais consigam definir e focar nos objetivos e resultados-chave que importam. São nestes desafios que a metodologia, ou protocolo, OKR pode ajudar bastante.

John Doerr (2018) define OKR como “Uma metodologia de gerenciamento que ajuda a garantir que a empresa concentre esforços nas mesmas questões importantes, em toda a organização”

O acrônimo OKR significa Objectives and Key Results, que, traduzindo para o nosso português, significa Objetivos e Resultados-chave. Detalharemos o que significa em detalhes um pouco mais abaixo.

4.2 Algumas empresas que adotaram com sucesso



Exxon

Dropbox

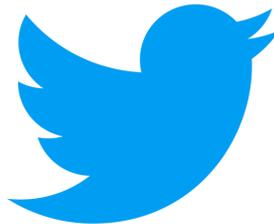


Google

ORACLE®

BILL &
MELINDA
GATES
foundation

Spotify®



Disney

5. ORIGEM DO OKR

Andrew Stephen "Andy" Grove, conhecido como o "Pai do OKR", foi um engenheiro nascido na Hungria, que imigrou para os Estados Unidos em 1956, onde se tornou empresário. Foi um dos primeiros empregados da Intel Corporation, da qual chegou a ser presidente.

John Doerr (2018) informa que Andy teve como inspiração, Peter Drucker, professor, jornalista, historiador e um dos maiores "gurus" da administração de todos os tempos. Em 1954, com seu livro "The Practice of Management" Drucker codificou os princípios do gerenciamento por objetivos (management by objectives - MBO) e autocontrole, que se tornou a fundação de Grove e a fonte do que chamamos hoje de OKR.

Nos anos 60, O MBO foi adotado por um grande número de companhias pensadoras (*thinkers*), onde a mais proeminente era a Hewlett-Packard (HP), onde foi parte do “H-P-Way”. Em 70 estudos, o alto comprometimento com os MBOs liderou um ganho de produtividade de 56% contra apenas 6% onde este comprometimento foi perdido.

A limitação dos objetivos do MBO era que em algumas empresas eram planejados pelos superiores, e lentamente vinham para os níveis mais baixos. Em outras ocasiões, ficava estagnado, por falta de atualização, ou presos e obscuros em silos ou reduzidos a indicadores chave de desempenho (KPIs), números sem alma e contexto. E o mais mortal de todos, muitas vezes, amarrado a salários e bônus. Nos anos 90, foi caindo de moda, e até Drucker o classifica como apenas mais uma ferramenta, não a cura da ineficiência gerencial.

O salto quântico de Andy Grove foi aplicar os princípios de produção industrial às profissões de nível médio, às classes administrativas, profissionais e gerenciais. Ele procurou criar um ambiente que valorizasse e enfatizasse a produção e evitasse o que Drucker chamou de "armadilha da atividade”.

Enfatizar a produção é a chave para aumentar a produtividade, enquanto procurar aumentar a atividade, pode resultar exatamente no oposto. Em uma linha de montagem, é fácil distinguir saída de atividade, mas como medir isto com trabalhadores do conhecimento? E como podemos aumentar isto?

Ele percebeu que não há estilo gerencial único que possa ser melhor que outro, então observou pessoas na Intel que resolviam problemas rapidamente, objetivamente, sistematicamente e permanentemente. Analisando, viu que estes líderes tinham a habilidade de confrontar um

problema sem atacar a pessoa. Eles definiam políticas para tomar decisões mais rápidas, mais sólidas e mais coletivas.

Grove nomeou os sistemas de criar objetivos de iMBOs, Intel Management by Objectives. Posteriormente, para evitar esta confusão, John Doerr chamou de OKR.

Isto passou a ser uma realidade na Intel, OKRs eram um lembrete constante de tudo que precisava ser feito pelo time e eles diziam aos líderes precisamente o que estavam alcançando ou não. Juntos, Grove e Doerr passaram a treinar empresas e equipes de vendas na Europa. O termo só ficou mais popular em 1999, quando Doerr implantou a metodologia no Google.

6. DA ESTRATÉGIA ÀS INICIATIVAS

Conforme figura 3, do planejamento estratégico, derivamos os OKRs estratégicos, que são do nível corporativo, para a organização como um todo. Dos OKRs estratégicos, derivamos os táticos, que são das equipes e precisam suportar os estratégicos. Algumas organizações definem OKR individuais também a nível de colaborador. Para alcançar os OKRs, temos diversas iniciativas, que podem se transformar em projetos ou atividades operacionais.

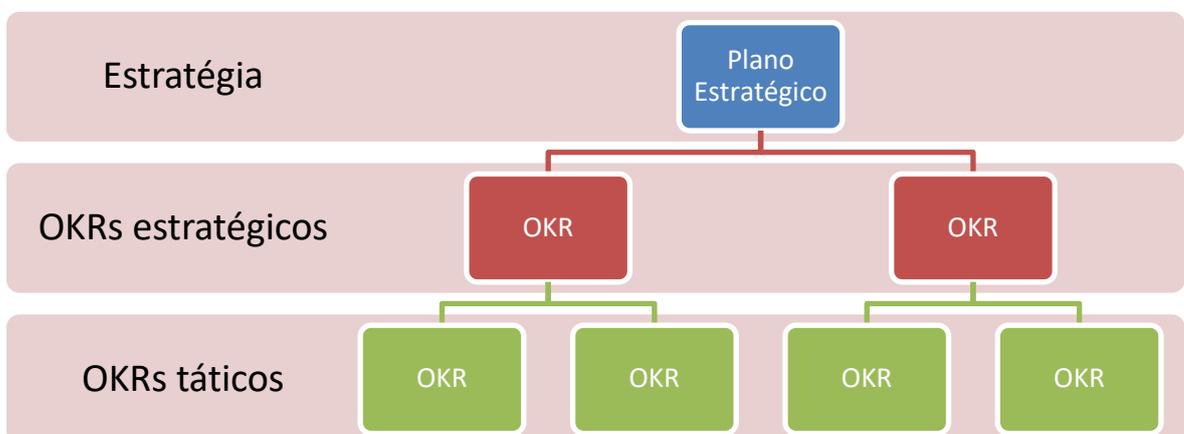


Figura 3– Do planejamento estratégico às iniciativas.

7. NOMENCLATURA PARA CRIAR OKRs

Sugerimos a seguinte nomenclatura:

Alcançaremos um determinado **OBJETIVO**, medido pelos seguintes **RESULTADOS-CHAVE**:

Abaixo, detalhamos o que significa cada item deste.

8. O QUE SÃO OS OBJETIVOS

8.1 Definição

Um objetivo é uma descrição do que você quer atingir, é o que deve ser alcançado, nem mais nem menos. Deve derivar do planejamento estratégico, ser aspiracional e gerar valor para a organização. Deve responder as perguntas:

- O que a organização quer alcançar?
- O que realmente importa?

8.2 Características e benefícios

- Deve ser **S**ignificativo;
- Precisa ser **C**oncreto, algo tangível, que é perceptível ao ser alcançado;
- Dever ser orientado a **A**ção;
- Deve ser (idealmente) **I**spirador.

Quando projetados e implantados adequadamente, são uma vacina contra o pensamento e a execução difusos, ou seja, orientam a organização como um todo.

8.3 Exemplos de objetivos

Alguns autores defendem que os objetivos podem ser mais qualitativos e inspiradores, sem números, mas podemos quantificá-los, tais como os exemplos abaixo:

- Aumentar a lucratividade dos projetos em 5% até o dia 31/12 deste ano;
- Alcançar 10.000 inscritos no canal do Youtube até o dia 31/12 deste ano;
- Lançar 12 novos cursos online até o dia 31/12 deste ano.

Se você preferir criar de forma mais qualitativa, pode colocar desta forma:

- Aumentar o Market Share;
- Reduzir o custo operacional;
- Aumentar a lucratividade;
- Melhorar a satisfação do cliente;
- Aumentar o número de seguidores nas redes sociais.

9. O QUE SÃO OS RESULTADOS-CHAVE

9.1 Definição

Os resultados-chave referenciam e monitoram como alcançar os objetivos. Definem os indicadores que demonstram que o objetivo foi alcançado. Como saberemos se alcançamos nosso objetivo?

Não podemos considerar que é um resultado-chave até termos um número, portanto não deve haver julgamento ou dúvida para saber se foi alcançado ou não, deve ser perceptível de forma objetiva e clara.

9.2 Características e benefícios

Devem ser SMART:

- **S**pecific – o mais específico possível, não deixando dúvidas;
- **M**easurable – Mensurável, tendo um indicador claro que foi alcançado, não permitindo julgamento ou dúvidas;
- **A**ttainable – Por mais que seja aspiracional, deve ser alcançável;
- **R**ealistic – Realista, ligado à estratégia da organização e relevante;
- **T**ime-bound – Delimitado no tempo, para que fique claro em que momento do tempo será alcançado.

9.3 Exemplos de resultados-chave

Lembre da nomenclatura: Alcançaremos um determinado **OBJETIVO**, medido pelos seguintes **RESULTADOS-CHAVE**.

1. Aumentar a lucratividade dos projetos em 5% até o dia 31/12 deste ano, medido pelos seguintes:

Resultados-chave:

- 1.1. Aumentar a produtividade da equipe em 10%;
- 1.2. Reduzir o custo médio dos projetos em 3%.

2. Alcançar 10.000 inscritos no canal do Youtube até o dia 31/12 deste ano, medido pelos seguintes:

Resultados-chave:

- 2.1. Publicar 48 novos vídeos no ano;
- 2.2. Aumentar o envolvimento dos inscritos - média mínima de 1000 horas de exibição por mês;

- 2.3. Publicar 96 novos posts nas redes sociais durante o ano;
- 2.4. Alcançar 2500 novos inscritos por trimestre.

3. Lançar 12 novos cursos online até o dia 31/12 deste ano, medido pelos seguintes:

Resultados-chave:

- 3.1. Obter 6 novas propostas de treinamentos por trimestre;
- 3.2. Desenvolver 3 novos treinamentos por trimestre;
- 3.3. Publicar e fazer o marketing de 3 novos treinamentos por trimestre.

10. OKR MODEL CANVAS

Este canvas foi criado em conjunto com o Hélio Rodrigues Costa, da Risk-Pro, pra auxiliar as organizações no planejamento e acompanhamento dos OKRs corporativos, das equipes e individuais, conforme figura 4.

Nome da organização:

Nível gerenciado no OKR:

OKR MODEL CANVAS

Período:




por Norberto Almeida e Hélio Costa

| | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|--|
| <p>1 - OBJETIVOS </p> <p><i>Liste os objetivos que você está gerenciando neste nível gerencial</i></p> | <p>2 - PROGRESSO DOS OBJETIVOS %</p> <p><i>Atualize o percentual de progresso de cada objetivo listado no campo 1</i></p> | <p>3 - RESULTADOS-CHAVE </p> <p><i>Para cada objetivo listado no campo 1, defina os resultados-chave a serem gerenciados neste nível gerencial</i></p> | <p>4 - DELEGAÇÃO </p> <p><i>Defina cada equipe que você está delegando os OKRs listados anteriormente</i></p> | <p>5 - DATA-ALVO </p> <p><i>Defina a data-alvo para alcançar cada resultado-chave listado no campo 3</i></p> | <p>5 - FREQUÊNCIA </p> <p><i>Defina a frequência que você avaliará cada resultado-chave listado no campo 3</i></p> | <p>7 - PROGRESSO DOS RESULTADOS-CHAVE %</p> <p><i>Atualize o percentual de progresso de cada resultado-chave listado no campo 3</i></p> |
|--|--|--|---|--|--|--|

Nível delegado do OKR

| | | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|--|
| <p>8 - OBJETIVOS </p> <p><i>Liste os objetivos estabelecidos para o nível imediatamente abaixo do seu nível de gerenciamento</i></p> | <p>9 - PROGRESSO DOS OBJETIVOS %</p> <p><i>Atualize o percentual de progresso de cada objetivo listado no campo 8</i></p> | <p>10 - RESULTADOS-CHAVE </p> <p><i>Para cada objetivo listado no campo 8, liste os resultados-chave a serem gerenciados neste nível imediatamente abaixo do seu nível de gerenciamento</i></p> | <p>11 - DATA-ALVO </p> <p><i>Liste a data-alvo para alcançar cada resultado-chave listado no campo 10</i></p> | <p>12 - FREQUÊNCIA </p> <p><i>Liste a frequência que você avaliará cada resultado-chave listado no campo 10</i></p> | <p>13 - PROGRESSO DOS RESULTADOS-CHAVE %</p> <p><i>Atualize o percentual de progresso de cada resultado-chave listado no campo 10</i></p> | <p>14 - INICIATIVAS </p> <p><i>Liste as iniciativas para alcançar cada resultado-chave listado no campo 10</i></p> |
|--|--|---|---|---|--|--|

Figura 4– OKR Model Canvas.

Veja um exemplo preenchido na figura 5.

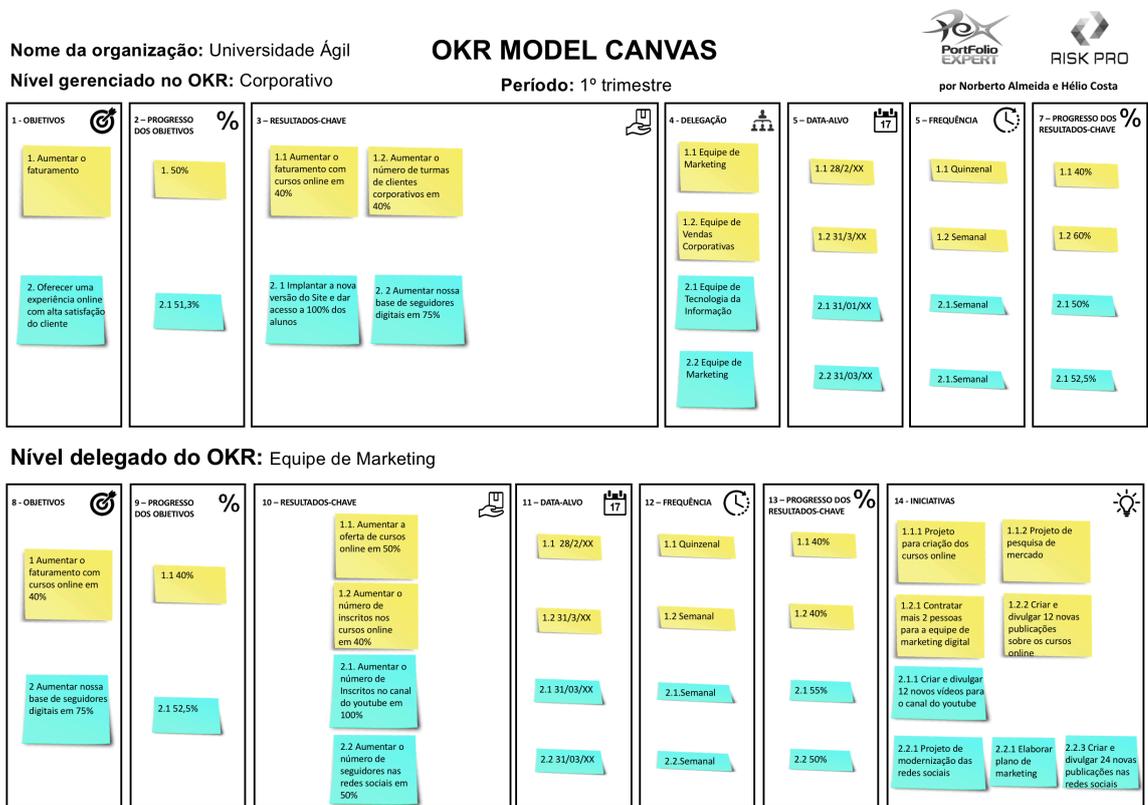


Figura 5– OKR Model Canvas preenchido

O OKR Model Canvas é bem simples e intuitivo e está nos idiomas português e inglês. No canal do youtube da PORTFOLIO EXPERT, você pode ver o vídeo explicativo com o nome OKR Model Canvas no endereço: https://youtu.be/csEEgTb1_qM . É possível também baixar gratuitamente o modelo nas seguintes páginas da internet (www.portfolioexpert.com.br e www.risk-pro.net)

11. BENFÍCIOS DE USAR OKRs e FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)

11.1 Benefícios de usar OKRs

Alguns benefícios de usarmos OKRs:

1. Melhor disciplina entre todos da organização, focados no que importa;
2. Maior engajamento, pois os próprios times e colaboradores criam seus OKRs;
3. Maior transparência, pois há um acompanhamento e divulgação ampla na organização;
4. Melhor trabalho em equipe, pois muitos dos objetivos e resultados-chave são multiequipes, que precisam cooperar e colaborar entre si;
5. Melhores conversas entre os líderes, suas equipes e colaboradores;
6. Melhor cultura de indicadores e de focar no que importa;
7. Melhores líderes, com conhecimentos, técnicas e ferramentas para criar, acompanhar e entregar objetivos e resultados-chave que importam.

11.2 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Fatores críticos de sucesso, são itens, que se presentes, aumentam a probabilidade da implantação da metodologia OKR ser um sucesso. Alguns exemplos são:

- Convicção e compra da ideia pela alta administração;
- Customização à cultura e valores da organização: São como um canivete suíço que se adapta a qualquer ambiente;

- Adaptação sempre que necessário dos objetivos e resultados-chave, respondendo às mudanças de mercado e às necessidades dos clientes o mais breve possível, pois empresas mais adaptadas tendem a ter vantagem competitiva duradoura.

12. DICAS PARA CRIAR OKRs

Algumas dicas importantes na hora de criar seus OKRs:

1. Crie entre 3 e 5 objetivos por ciclo;
2. Cada objetivo deve ser desmembrado em até no máximo 5 resultados-chave;
3. Defina metas de baixo para cima. Para promover o engajamento, as equipes e os indivíduos devem ser incentivados a criar aproximadamente metade de seus próprios OKRs, em consulta com os gerentes. Quando todas as metas são definidas de cima para baixo, a motivação é corroída;
4. Mescle objetivos e resultados-chave quantitativos e qualitativos, pois se forem somente qualitativos, as equipes podem buscar atingi-los a qualquer custo. Você pode colocar um resultado-chave de triplicar o número de propostas enviadas, que é quantitativo, mas pode não aumentar a taxa de conversão das propostas em clientes conquistados, portanto, um resultado-chave de aumentar a taxa de conversão das propostas enviadas, mediria a qualidade das propostas enviadas e negociações feitas.
5. Às vezes, pode levar de 4 a 5 ciclos trimestrais para a organização ajustar o processo.

13. OS 4 SUPER PODERES DOS OKRs

Doerr (2018) define 4 super poderes para os OKRs:

1. Foco e comprometimento com as prioridades (focus and comitt to priorities);
2. Alinhamento e conexão com o trabalho em equipe (align and connect for teamwork);
3. Rastreamento da responsabilidade (track for accountability);
4. Objetivos puxados ao máximo para surpreender (stretch for amazing).

14. GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO CONTÍNUO – CFRs

“Em Deus, nós confiamos, todos os demais devem trazer dados”

W. Edwards Deming

14.1 Definição

As CFRs são um sistema de entrega completo para medir o que importa. Dão voz humana aos OKRs e significam:

- **C**onversations: conversas:

Não deixe seus OKRs se transformarem em resoluções de Ano Novo. Você deve incluí-los na rotina de trabalho de cada time usando os check-ins (conversas) periódicos, cuja cadência pode variar de semanais, quinzenais ou mensais. O Check-in é uma breve cerimônia para acompanhar resultados. A ideia não é aumentar o overhead gerencial ou adicionar mais reuniões, mas tornar as reuniões existentes mais produtivas e até mesmo fundir ou eliminar algumas delas.

- **Feedback: avaliação:**

Dê feedback às equipes e aos colaboradores, com o objetivo de empoderar e inspirar, não dizer o que fazer. O feedback será mais construtivo se for bem específico e geralmente são liderados pela área de recursos humanos e agendados.

- **Recognition: reconhecimento.**

Geralmente é o mais subestimado e menos bem-entendido. Crie uma cultura de reconhecimento, com os seguintes pontos de atenção:

- a. Estabeleça o reconhecimento dos pares, o que geralmente cria uma cultura de gratidão;
- b. Estabeleça critérios claros;
- c. Compartilhe as histórias de reconhecimento;
- d. Torne o reconhecimento frequente e alcançável;
- e. Vincule o reconhecimento aos objetivos e estratégias da organização;

Organizações com cultura alta de reconhecimento têm um turn-over 31% menor.

14.2 Transição do gerenciamento anual de desempenho para o gerenciamento contínuo de desempenho

O quadro 1 apresenta as diferenças entre o gerenciamento anual de desempenho para o gerenciamento contínuo de desempenho.

| Gerenciamento anual de desempenho | Gerenciamento contínuo de desempenho |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| Feedback anual | Feedback contínuo |
| Vinculados a compensação | Desvinculados de qualquer compensação |
| Fornece direção – é autocrático | Fornece coaching – é democrático |
| Focado no resultado | Focado no processo |
| Baseado nas fraquezas | Baseado nas forças |
| Propenso a preconceitos | Orientado a fatos |

Quadro 1: Gerenciamento anual x gerenciamento contínuo

15. GUIA PARA IMPLEMENTAR OKR

15.1 Metodologia OKR de 4 passos

A figura 6 apresenta a metodologia da Portfolio Expert para você implementar OKRs na sua organização, com apenas 4 passos. Esta metodologia foi baseada no Google.



Figura 6– Metodologia OKR.

▪ Passo 1: Planejar e comunicar os OKRs anuais

A organização precisa definir qual a periodicidade do ciclo OKR, que geralmente é duplo, sendo um corporativo e de maior duração e outro de menor duração, que é corporativo, por equipe e até mesmo individual, por colaborador. A maioria das organizações utiliza um ciclo anual e 4 ciclos trimestrais.

Antes de iniciar o ciclo mais longo, geralmente anual, os líderes seniores devem planejar e comunicar os OKRs corporativos anuais para toda a organização.

▪ **Passo 2: Planejar e comunicar os OKRs do período (trimestrais)**

Antes de cada trimestre, com base nos OKRs corporativos anuais, os líderes seniores devem planejar e comunicar os OKRs corporativos trimestrais. As equipes devem criar seus OKRs trimestrais, com base nos corporativos e comunicar a todos. Se a organização desejar, OKRs podem ser definidos para os colaboradores. Atenção somente para os OKRs individuais não acabarem sendo repetitivos em relação aos das equipes, gerando trabalho de acompanhamento desnecessário.

▪ **Passo 3: Medir e acompanhar**

Durante todo o ciclo trimestral dos OKRs, deve haver o gerenciamento do desempenho contínuo, através dos CFRs, detalhados anteriormente.

- **Conversations (conversas):** uma rica e autêntica troca entre o gerente e os colaboradores, visando impulsionar o desempenho.
- **Feedback (avaliação):** comunicação bidirecional ou em rede entre os pares para avaliar progresso e guiar melhorias futuras.
- **Recognition (reconhecimento):** expressões de apreciação dos indivíduos merecedores por contribuições de todos os tamanhos.

▪ Passo 4: Avaliar e melhorar

Próximo do final de cada trimestre, os colaboradores dão nota (score) ao desempenho dos seus OKRs, fazem a autoavaliação e refletem sobre o que eles alcançaram. Ações de melhoria são registradas e planejadas para o próximo ciclo, promovendo sempre a melhoria contínua. Este evento é conhecido como Reunião de Revisão e Retrospectiva dos OKRs.

15.2 Um ciclo de OKR típico

A figura 7 apresenta um ciclo típico de implementação de OKRs, tendo objetivos e resultados-chave anuais e trimestrais.

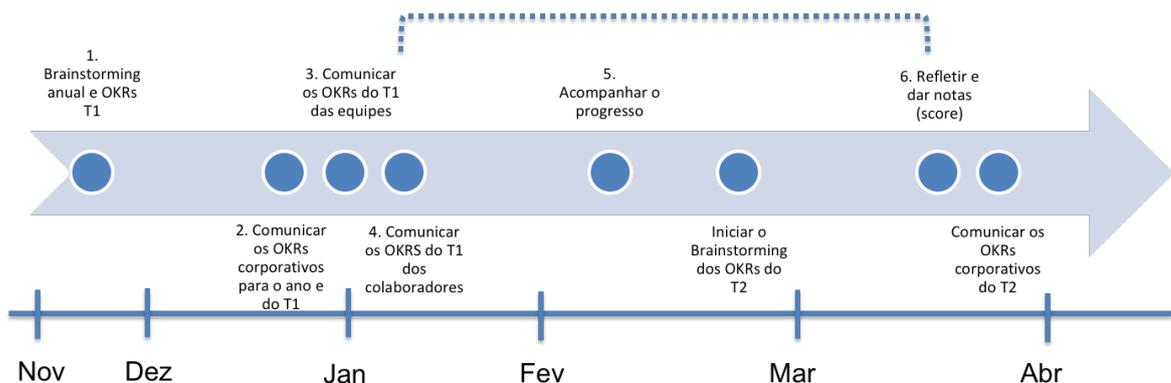


Figura 7– Um ciclo típico de OKR.

Lembrando que o período pode ser diferente de trimestre.

1. 4-6 semanas antes do primeiro trimestre

- Líderes seniores discutem e definem os OKRs corporativos do mais alto nível para o ano;
- Definem também os OKRs corporativos para o primeiro trimestre (T1).

2. 2 semanas antes do primeiro trimestre

- Os OKRs corporativos definidos para o ano e para o T1 são comunicadas para todos.
3. Início do trimestre
 - Baseados nos OKRs corporativas, as equipes desenvolvem seus próprios OKRs e compartilham nas suas reuniões.
 4. Uma semana após o início do trimestre
 - Os OKRs das equipes são comunicados, os colaboradores compartilham seus próprios OKRs. Há necessidade de negociação dos colaboradores com os seus gerentes, gerando definições um para um.
 5. Durante o ciclo
 - Durante todo o trimestre, os colaboradores medem e compartilham seu progresso, checando regularmente com seus gerentes
 6. Próximo do final do ciclo
 - Colaboradores dão nota (score) aos seus OKRs, fazem a auto avaliação e refletem sobre o que eles alcançaram.

16. FERRAMENTAS PARA IMPLEMENTAR OKR

Conheça algumas ferramentas que você pode usar para implementar a metodologia OKR:

- Profit – <https://www.profit.co/>
- Cobblue - <https://cobblue.com.br/>
- Gtmhub – www.gtmhub.com
- Weekdone - <https://weekdone.com/okr-software>

- Elofy – www.elfy.com.br
- Trello – www.trello.com – gratuito, mas não é específico
- <https://okrtemplates.com>

No nosso treinamento, mostramos como utilizar o Microsoft Excel com o Trello para acompanhar seus OKRs.

17. MENSAGEM FINAL

“Não há nada tão inútil quanto fazer com grande eficiência algo que não deveria ser feito”

Peter Drucker

18. SOBRE O AUTOR



Norberto Almeida, Phd, PMP, Prince2

PhD em Business Administration pela Florida Christian University. Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense (UFF), MBA em Sistemas de Gestão pela UFF, MBI pelo NCE da UFRJ, Pós-graduado em Análise, Projeto e Gerência de Sistemas pela PUC-RJ e formado em TI pela Universidade Celso Lisboa. Diversos artigos publicados no Brasil e Exterior. Atualmente é Diretor Executivo da Portfolio Expert. Professor nos MBAs de Gerenciamento de Projetos da POLI/UFRJ, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), da Fundação Dom Cabral e da Universidade Federal Fluminense. Autor dos livros Gerenciamento de Portfólio (Brasport, 2011) e Gerenciamento do Tempo em Projetos (Elsevier, 2014), coautor dos livros PMO - Gerência de

Projetos, Programas e Portfólio na prática (Brasport, 2012 – Best Seller), Metodologia de Gerenciamento de Portfólio – Teoria e Prática (Brasport, 2013), Gestão Profissional do Portfólio de Projetos (Brasport, 2015) e Gerenciamento de Portfólio e PMO (FGV, 2017).

19. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

1. ALMEIDA, Norberto. **Gerenciamento de Portfólio e PMO**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2017
2. DOER, J. **Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs**. 1ª ed. Portfolio, 2018
3. HILL, G. **The Complete Project Management Office**. 3ª ed. Boca Raton: CRC Press, 2014.
4. PMI. **The Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 6ª ed. Newtown Square: PMI, 2017

20. CONECTE-SE CONOSCO

