

eBook

O mito do OKR

Não adianta medir o que interessa se estiver medindo errado

Introdução

Em um ambiente corporativo em constante mudança, termos como OKR e KPI são frequentemente utilizados. Mas o que realmente significam e como podem ser aplicados eficazmente nas organizações?

Neste ebook, exploramos as diferenças entre esses dois conceitos e como utilizá-los para maximizar o desempenho empresarial.

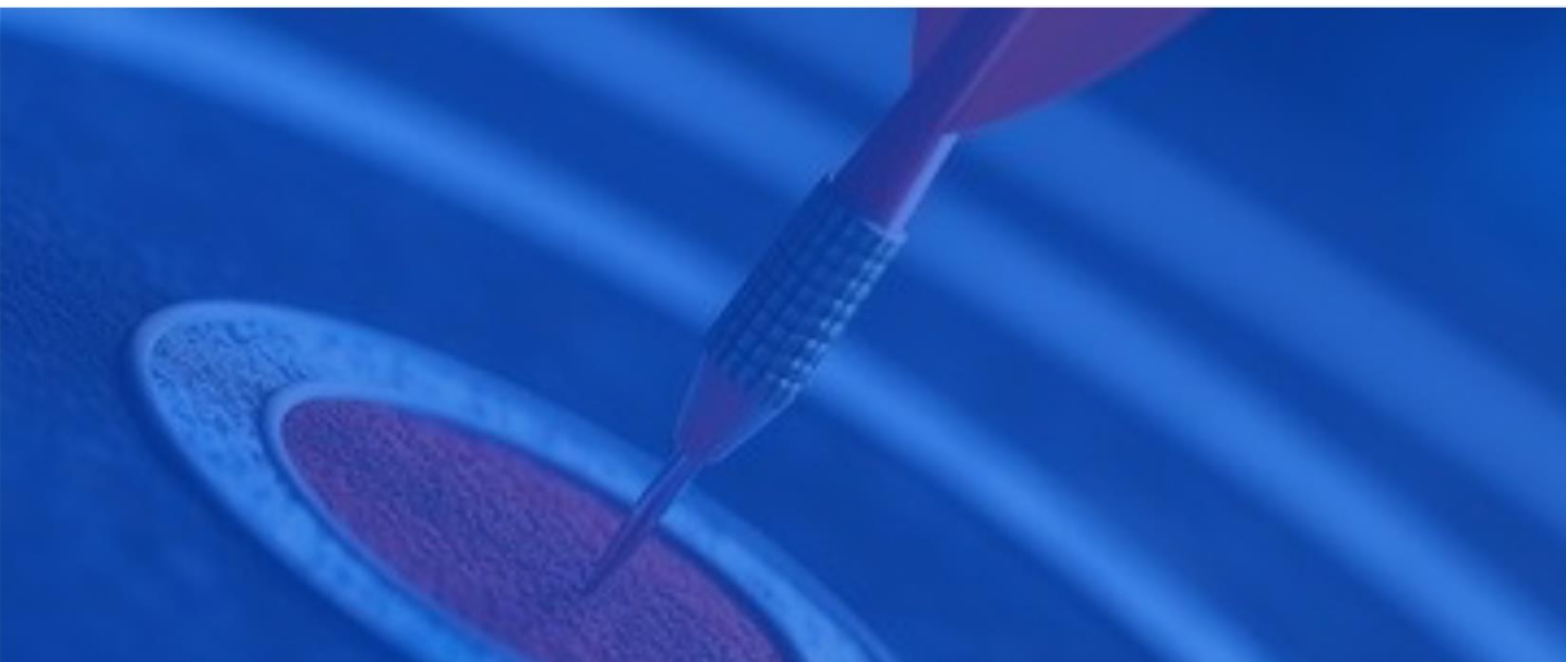
Importante destacar que, embora exista sempre a comparação de OKR e KPI, na verdade essa comparação não faz muito sentido, pois OKR é uma metodologia, enquanto KPI é um indicador isolado.

A comparação verdadeira é entre as metodologias OKR e BSC (balanced scorecard) - que utiliza o método GPD (gerenciamento pelas diretrizes) para fazer o desdobramento de metas, que, seguindo o framework SMART, define e gere KPI.

De qualquer forma, a utilização de OKR e KPI (do BSC) traz várias vantagens para a organização. Eles ajudam a alinhar os esforços da equipe com os objetivos estratégicos da empresa, garantindo que todos estejam trabalhando na mesma direção. Enquanto os OKR promovem inovação e mudanças significativas, os KPIs asseguram a manutenção e a melhoria contínua dos processos existentes.

Mas ambas metodologias enfrentam desafios para sua melhor implementação, como a resistência à mudança e a falta de clareza nos objetivos e indicadores. Superar essas barreiras exige treinamento e comunicação eficaz, além de revisão constante do cenário e das premissas.

Vamos analisar cada um de forma individual.



Metodologia OKR

OKR, que significa Objectives and Key Results, é uma metodologia de definição de metas que ajuda as empresas a alcançar objetivos estratégicos ambiciosos através da integração de iniciativas, que incentiva a sinergia interna entre diferentes áreas.

Cada OKR consiste em um objetivo claro, de curto ou médio prazo (Objective) e um conjunto de resultados-chave (Key Results), de curto prazo, que medem o progresso em direção a esse objetivo.

História e Origem

A metodologia OKR foi popularizada por empresas de tecnologia no Vale do Silício, como Google e Intel, nos anos 1970. John Doerr, um dos principais defensores do OKR, detalha sua eficácia no livro "Measure What Matters". Para implementar com sucesso a metodologia, é necessário:

Engajamento da Alta Liderança: OKR precisa do apoio e do compromisso da alta liderança para garantir sua efetividade.

Alinhamento Estratégico: os Objetivos devem representar a Visão estratégica da empresa, garantindo o engajamento de todos os colaboradores.

Comunicação Clara e Transparente: a transparência é uma premissa obrigatória na metodologia OKR, desde a definição dos Objetivos até os rituais de gestão de acompanhamento de resultados.

Foco e Simplicidade: trabalhar com um número limitado de Objetivos, por serem ambiciosos e desafiadores, para evitar a sobrecarga e dispersão de esforços.

Compromisso e Disciplina: necessário estabelecer rituais frequentes para acompanhamento regular do progresso de cada KR; sendo permitida a revisão dos OKRs ao longo do processo.

Passo a Passo para Implementar o OKR

Definição dos Objetivos

Objetivos Inspiradores: Comece definindo de 3 a 5 objetivos ambiciosos e qualitativos que representem o que você deseja alcançar.

Alinhamento Estratégico: Certifique-se de que os objetivos estejam alinhados a estratégia geral da empresa e aos valores da organização.

Clareza e Concisão: Seja claro, conciso e inspirador na definição dos objetivos, utilizando uma linguagem que motive os colaboradores.

Estabelecimento dos Resultados-Chave

Resultados Mensuráveis: Defina de 3 a 5 resultados-chave para cada Objetivo, que sejam quantitativos, mensuráveis e com Iniciativas bem estruturadas para desenvolvimento.

Foco no Impacto: Priorize resultados-chave que representem o verdadeiro impacto do objetivo e contribuam para o alcance da estratégia.

Transparência e Clareza: Comunique os resultados-chave de forma clara e transparente para toda a organização, garantindo que todos estejam na mesma página.

Cascadeamento dos OKRs

Alinhamento Vertical e Horizontal: Desdobrar os OKRs da organização para as todas as áreas da organização, garantindo o alinhamento vertical (áreas) e horizontal (processos), de forma integrada.

Autonomia e Empoderamento: Conceda autonomia as equipes para definir seus próprios KRs e Iniciativas, conectados aos Objetivos da empresa.

Comunicação e Colaboração: Incentive a comunicação e a colaboração entre as equipes para garantir o sucesso da cascata de OKRs.

Pontos de Atenção

- **Evite Microgerenciamento:** Os OKRs devem ser usados para guiar e inspirar, não para microgerenciar o trabalho dos colaboradores.
- **Não crie OKRs irreais:** Embora a metodologia exija um “apetite a risco” por parte da Alta Direção, os OKR devem ser alcançáveis, para evitar frustrações e desmotivação.
- **Não abandone a comunicação:** Mantenha a comunicação clara e transparente dos OKR para toda a organização.
- **Não desista dos ajustes:** Ajuste os OKR conforme necessário para garantir que estejam alinhados às prioridades e ao cenário da empresa.

Metodologia BSC

Desenvolvido na década de 1990 pelos professores David Kaplan e Robert Norton da Harvard Business School, o BSC se consolidou como uma ferramenta poderosa para empresas de todos os portes e setores. Inspirado no conceito de "painel de instrumentos", o BSC apresenta quatro pilares que representam as diferentes áreas de uma empresa:

Perspectiva Financeira: Foco na lucratividade e no valor para os acionistas. Defina metas para receita, custos e investimentos.

Perspectiva do Cliente: Priorize a satisfação e a fidelização dos seus clientes. Estabeleça metas para indicadores como NPS e taxa de retenção.

Perspectiva Interna: Otimize seus processos e desenvolva seus colaboradores. Defina metas para qualidade, produtividade e clima organizacional.

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento: Invista em inovação e na capacitação do seu time. Estabeleça metas para treinamento, desenvolvimento de novas tecnologias e pesquisa e desenvolvimento.

Ou seja, ao contrario da metodologia OKR, que trabalha com Objetivos integrados, no BSC esses Objetivos sao distribuídos em dimensões específicas, trazendo uma visão mais direcionada, mas que pode gerar algumas desconexões ou contradições, com Objetivos que sejam concorrentes entre si.



Passo a Passo para Implementar o BSC

Definir os Objetivos Estratégicos

Certifique-se de que os objetivos estejam alinhados à estratégia geral da empresa e aos valores da organização. Utilize a missão, visão e valores da empresa como guia para definir os objetivos do BSC

Comece com 4 Pilares: A base do BSC se sustenta em quatro pilares que representam as diferentes áreas da empresa:

- **Perspectiva Financeira:** Foco na lucratividade e no valor para os acionistas.
- **Perspectiva do Cliente:** Priorize a satisfação e a fidelização dos seus clientes.
- **Perspectiva Interna:** Otimize seus processos e desenvolva seus colaboradores.
- **Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento:** Invista em inovação e na capacitação do seu time.

Descreva 3 a 5 Objetivos por Pilar: Para cada pilar, defina de 3 a 5 objetivos ambiciosos e qualitativos que representem de forma tangível os resultados a serem alcançados. Ou seja, ao final, ter-se-á entre 12 e 20 Objetivos Estratégicos.

Exemplo:

- **Perspectiva Financeira:** Aumentar a lucratividade em 15%.
- **Perspectiva do Cliente:** Tornar-se referência em atendimento ao cliente.
- **Perspectiva Interna:** Otimizar os processos internos em 20%.
- **Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento:** Lançar 2 novos produtos inovadores por ano.

Definir os KPIs associados

Para cada Objetivo, defina de 3 a 5 Indicadores-chave: Os KPI são indicadores quantitativos, mensuráveis, relevantes e com prazo determinado (SMART) que medirão o alcance dos objetivos.

Exemplo: Objetivo é aumentar a lucratividade em 15%

- **KPI 1:** Margem Bruta de Serviço.
- **KPI 2:** Índice SG&A/ROL.
- **KPI 3:** Índice de conversão de propostas comerciais.

Cascadeamento dos Objetivos e Resultados-Chave

Uma vez definidos os KPI, deve-se desdobrá-los para as todas as áreas da organização, garantindo a correlação vertical e alinhamento horizontal.

Exemplo:

- **Meta Diretoria Comercial:** Aumentar a Margem Bruta em 10%
- **Meta Diretoria Financeira:** Limitar SG&A/ROL em 7%.
- **Meta Gerencia de Sucesso do Cliente:** limitar taxa de churn em 3%



Diferenças Estratégicas entre OKR e BSC

Assim, pela visão estratégica, podemos destacar como principais diferenças em termos de abordagem e impacto estratégico, entre as metodologias.

| Dimensões | OKR | BSC |
|---------------------------|---|---|
| Mentalidade dos Líderes | Disponibilidade para tomada de risco e flexibilidade frente a mudanças de rotas, a partir de objetivos ambiciosos e desafiadores. | Busca um equilíbrio entre diferentes áreas da empresa, priorizando a sustentabilidade e o crescimento consistente |
| Definição de Objetivos | Objetivos qualitativos e inspiradores, com resultados-chave mensuráveis e desafiadores, contemplando margem de não atingimento. | Objetivos quantificáveis e alinhados a perspectivas estratégicas, que possuem resultados a serem alcançados |
| Acompanhamento e Revisão | Ciclos curtos de revisão (geralmente trimestrais) para ajustes rápidos e foco na agilidade | Ciclos de revisão mais longos (geralmente anuais) para avaliação estratégica e foco na sustentabilidade |
| Comunicação e Engajamento | Transparência total dos objetivos e resultados-chave para todos os colaboradores, promovendo o engajamento e a colaboração | Comunicação clara dos objetivos e indicadores para cada nível da organização, garantindo a compreensão e o foco. |



Comparativo completo entre OKR x BSC

Enquanto os OKRs promovem inovação e mudanças significativas, os KPIs asseguram a manutenção e a melhoria contínua dos processos existentes.

| Aspecto | OKR | BSC |
|-----------------------|---|--|
| Foco | Crescimento exponencial, objetivos ambiciosos | Sustentabilidade, crescimento consistente, alinhamento estratégico |
| Engajamento | Inspira e engaja os colaboradores com metas desafiadoras | Promove o foco nas entregas de cada area |
| Agilidade | Ciclos curtos de revisao para ajustes rapidos | Ciclos mais longos para analise estrategica e revisao aprofundada |
| Tipos de Objetivos | Qualitativos e inspiradores | Quantificaveis e alinhados a perspectivas estrategicas |
| Numero de Objetivos | Poucos e abrangentes | Muitos, distribufdos pelas dimensoes estrategicas |
| Enfase | Resultados-chave mensuraveis e impactantes | Indicadores abrangentes para monitoramento holfstico |
| Frequencia de Revisao | Ciclos curtos (geralmente trimestrais) | Não usual |
| Foco da Revisao | Ajustes rapidos para manter o foco ea agilidade | Não usual |
| Desdobramento | KR quantitativos, dedicados a uma area ou compartilhados | KPI especificos para cada area e/ ou processo crítico |
| Engajamento | Reuniões frequentes com todos os envolvidos, para discutir o progresso e fazer mudanças | Reunioes em cada area, para avaliar cumprimento de metas e pianos de ação; prestação de contas das areas |
| Transparência | Total transparencia dos objetivos e resultados-chave para todos os colaboradores | Comunicação direcionada ao grupo responsavel pelo indicador |
| Ferramentas | Paineis com o progresso dos OKRs e Iniciativas relacionadas, em tempo real | Software de gestão de planos e indicadores, atualizados mês a mês e outros com maior frequencia |

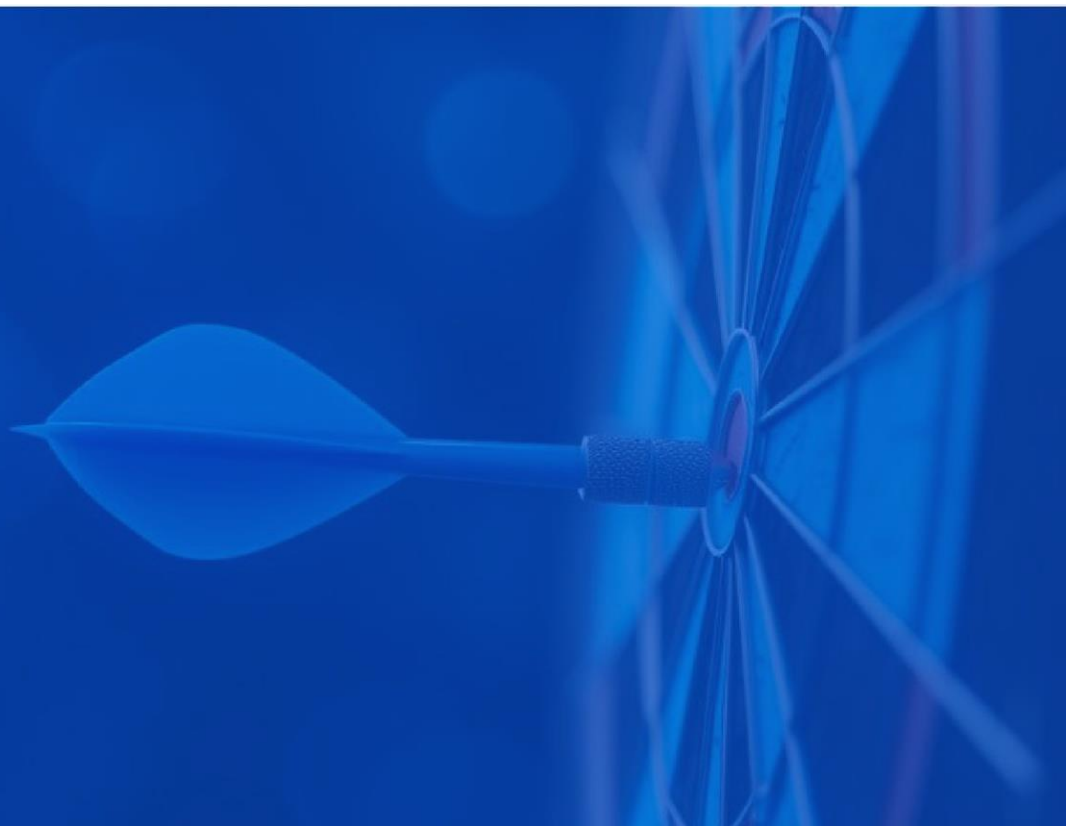
Desafios na Implementação de OKRs e KPIs

Desafios na Metodologia OKR

- Alta direção com uma mentalidade flexível, tanto a erros quanto a ajustes de rotas;
- Comunicar Objetivos e resultados com transparência total;
- Reduzir as separações hierárquicas, para conceder autonomia e estimular sinergia entre colaboradores de diferentes áreas.

Desafios na Metodologia BSC

- Ter um Planejamento Estratégico muito bem estruturado, contemplando todas as dimensões da empresa;
- Conseguir definir KPI para cada Objetivo de forma específica, relevante e de fácil mensuração;
- Desdobrar os KPI em todos os níveis da organização, para garantir o alcance dos resultados almejados.



Referências

DOERR, John. "Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs". Penguin, 2018.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action". Harvard Business Review Press, 1996.

PARMENTER, David. "Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs". Wiley, 2015.

Exemplo Completo OKR

Vamos simular a definição de OKR para uma empresa de Consultoria que está em fase de expansão.

Objetivo

Tornar-se referência em consultoria no mercado, reconhecida pela excelência dos serviços e pela expansão da atuação para novas regiões.

Resultados-Chave

- **KR 1:** Aumentar a receita em 20% até o final do ano;
- **KR 2:** Aumentar em 15% a taxa de retenção de clientes;
- **KR 3:** Expandir a atuação para 2 novas regiões no país até o final do ano;
- **KR 4:** Obter 90% de aprovação na pesquisa de satisfação do cliente.

Cascadeamento dos OKRs

Nível Corporativo

Objetivo Corp. 1: Expandir a atuação da empresa em nível global.

- **KR 1:** Aumentar a receita no setor de saúde em 30% até o final do ano;
- **KR 2:** Conquistar 10 novos clientes de fora do Brasil em 6 meses;
- **KR 3:** Ter todo o time de Gerentes aptos a atuar em nível internacional.

Objetivo Corp. 2: Atrair, desenvolver e reter talentos para impulsionar o crescimento da empresa.

- **KR 1:** Estar entre as 10 melhores no ranking GPTW.

Nível Gerencial Comercial

Objetivo: Expandir a base de clientes e impulsionar o crescimento da receita.

- **KR 1:** Aumentar a taxa de conversão de leads em 10% em 3 meses;
- **KR 2:** Implementar um nova programa de fidelização de clientes;
- **KR 3:** Aumentar a velocidade de resposta de propostas em 30%.

PMO de Projetos

Objetivo: Garantir a excelência na entrega dos projetos ea satisfação dos clientes.

- **KR 1:** Reduzir o tempo medio de entrega dos projetos em 5%;
- **KR 2:** Aumentar aprovação de projeto, na primeira versão, em 10%;
- **KR 3:** Obter 95% de satisfação dos clientes na avaliação dos projetos.

Gerencia de Marketing

Objetivo: Aumentar a visibilidade da marca e atrair novas clientes.

- **KR 1:** Aumentar o trafego no site da empresa em 15% em 3 meses;
- **KR 2:** Gerar 2.000 novas leads qualificados par mes;
- **KR 3:** Aumentar o engajamento nas redes sociais em 20%.

Equipede RH

Objetivo: Atrair, desenvolver e reter talentos para impulsionar o crescimento da empresa.

- **KR 2:** Reduzir o tempo media de recrutamento para 30 dias;
- **KR 3:** Aumentar a taxa de retenção de talentos em 10%;
- **KR 4:** Implementar programa de qualificação para 80% dos colaboradores.


Pontos de Atenção

- Implementar reuniões semanais para acompanhar o progresso dos OKR;
- Revisao trimestral dos OKR para avaliar o desempenho geral e fazer ajustes;
- Feedback contfnuo dos colaboradores para identificar melhoria;
- Utilizar ferramentas de gestao e comunicação para compartilhar o progresso dos OKR e celebrar as conquistas;
- Incentive a participação dos colaboradores no processo dos OKRs.

QUER ALAVANCAR A
GESTÃO DA SUA EMPRESA?

FALE COM A GENTE.



 +55 31 98767-5540

 contato@nucleoderesultados.com

 www.nucleoderesultados.com

 @nucleoderesultados

 @nucleoderesultados