

CAPÍTULO 8

MÉTODO OKR

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6162410108>

André Patrício da Silva

Bruno Martins Vitorino da Silva

João Gabriel da Silva Toral

Marcos Jeferson Pires dos Santos

Rafael Tertuliano de Oliveira

Edi Carlos de Oliveira



Fonte: <<https://www.ccny.cuny.edu/engineering/about-andy-grove>> (2024).

O método OKR (*Objectives and Key Results*) é uma ferramenta de gestão de metas com foco nos objetivos e resultados-chave de uma organização. O método OKR foi desenvolvido nos Estados Unidos por Andy Grove, cofundador e ex-CEO da *Intel*, que introduziu e implementou essa metodologia na referida empresa durante a década de 1970 (Mello, 2016; Lima; Oliveira, 2024).

Os OKR's surgiram em resposta às novas abordagens de avaliação de desempenho nas organizações e à evolução do mercado digital. Esse modelo ágil de gestão de performance, focado em resultados, atua como uma ferramenta de comunicação interna, unindo as equipes por meio da definição de objetivos conectados à missão, aos valores e à estratégia da empresa (Lima; Oliveira, 2024).

O método OKR consiste em um modelo de pensamento crítico e prática contínua projetado para garantir que os funcionários de uma empresa colaborem de

forma integrada, focando seus esforços em contribuições mensuráveis que impulsionam o progresso da empresa; portanto, sua principal vantagem está na simplicidade e flexibilidade com que promovem a gestão de desempenho corporativo (Souza, 2018).

O responsável pela popularização dessa ferramenta foi John Doerr, ex-funcionário da *Intel*, que apresentou o Método OKR aos líderes da *Google* em 1999, logo após a fundação da empresa. Desde então, o método tem sido amplamente adotado por diversas empresas e indústrias ao redor do mundo. Doerr propôs a seguinte estrutura para o OKR: o objetivo deve responder à pergunta “o que se deseja alcançar?”; e, os resultados-chave devem indicar “como será possível mensurar esse progresso” (Mello, 2016).



Fonte: <<https://www.kleinerperkins.com/people/john-doerr/>> (2024).

O principal objetivo do Método OKR, portanto, é ajudar as organizações a definir e alcançar metas ambiciosas, alinhando a equipe em torno de objetivos claros e mensuráveis, garantindo que todos os membros da organização permaneçam focados nas mesmas metas. Deste modo, ao definir objetivos (O) inspiradores e conectá-los com resultados-chave (KR's) específicos e mensuráveis, o método OKR promove transparência, foco e engajamento dentro da organização (Mello, 2016; Lepold, 2021).

CICLO DO MÉTODO OKR

O ciclo do método OKR envolve sete passos essenciais para garantir a execução eficaz de estratégias organizacionais, desde a definição dos OKR's estratégicos até as retrospectivas para refletir sobre as lições aprendidas, promovendo ajustes e melhorias contínuas (Souza, 2018).



Fonte: <<https://49educacao.com.br/inovacao/okr/>> (2024).

Conforme apresentado por Souza (2018), o método OKR segue um ciclo contínuo de sete passos:

- 1. Definição de OKR's estratégicos:** neste passo, os líderes da organização devem estabelecer os principais objetivos de longo prazo (ambiciosos, mensuráveis e inspiradores), que servem para direcionar os esforços de todos com base na missão organizacional.
- 2. Validação dos OKR's por parte do time de executivos:** os executivos devem revisar e validar os OKR's para garantir que estejam alinhados com a visão geral da empresa e viáveis dentro do contexto operacional.
- 3. Desenvolvimento dos OKR's táticos de cada time:** com base nos OKR's estratégicos, cada departamento deve definir seus próprios OKR's táticos. Eles precisam estar diretamente ligados aos objetivos da empresa, garantindo que todos os níveis da organização estejam alinhados.
- 4. Mapeamento de dependências e alinhamento:** as equipes devem mapear dependências entre si e verificar possíveis sobreposições ou conflitos de prioridades, promovendo a colaboração e a coordenação entre os departamentos.
- 5. Monitoramentos semanais e análises dos OKR's:** as equipes devem realizar reuniões semanais para monitorar o progresso dos OKR's, ajustar as metas e solucionar problemas que possam surgir ao longo do percurso.
- 6. Revisão dos OKRs a cada 3 meses:** a cada trimestre, os OKR's devem ser revisados para avaliar o progresso, identificar se os objetivos estão sendo atingidos e ajustar metas, se necessário, com base em novas informações.

- 7. Retrospectiva e lições aprendidas:** no final de cada ciclo, deve ser realizada uma análise retrospectiva para refletir sobre os resultados alcançados, erros, acertos e os desafios enfrentados. As lições aprendidas ajudam a melhorar o próximo ciclo de OKR's.

PASSO A PASSO PARA APLICAÇÃO

Para as empresas que desejam utilizar o Método OKR como uma ferramenta de gestão, Mello (2016) sugere seguir o seguinte passo a passo:

1. Definição dos objetivos e resultados-chave:

- **Objetivos (O):** são declarações qualitativas que definem o que a organização, equipe ou indivíduo deseja alcançar. Eles devem ser ambiciosos, claros e inspiradores.
- **Resultados-chave (KR's):** são indicadores quantitativos que mensuram o progresso em direção ao objetivo e devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis e relevantes.

2. Implementação/acompanhamento: é preciso estabelecer OKR's para os diferentes níveis da organização; realizar revisões para acompanhar o progresso dos OKR's; e, fazer os ajustes necessários para garantir que os objetivos continuem alinhados com as prioridades da empresa.

3. Avaliação e reflexão: ao final do ciclo de OKR's, é necessário avaliar o desempenho com base nos resultados-chave e refletir sobre as conquistas e desafios, com vistas a utilizar essas informações para a definição dos próximos OKR's.

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE'S)

O método OKR oferece inúmeros benefícios para MPE's, sendo especialmente vantajoso por sua simplicidade e flexibilidade. Um dos principais benefícios é a capacidade de manter o foco e priorizar as metas mais importantes. Isso é fundamental para empresas com recursos limitados, pois permite que concentrem seus esforços nas atividades que realmente impulsionam o crescimento, evitando a dispersão de energia e capital em tarefas não essenciais (Lima; Oliveira, 2024).

Além disso, o OKR promove uma maior transparência dentro da organização. Ao envolver todos os funcionários no processo de definição de objetivos e resultados-chave, ele cria uma cultura de clareza e comunicação eficaz. Todos na empresa passam a saber quais são as metas prioritárias e como o progresso será medido, o que facilita a colaboração entre diferentes equipes. Essa metodologia aumenta a sinergia e o alinhamento entre os departamentos, garantindo que todos trabalhem de forma coordenada para atingir os mesmos objetivos (Mello, 2016).

VANTAGENS E DESVANTAGENS

As vantagens do método OKR incluem a melhoria no acompanhamento de desempenho, a clareza e o alinhamento organizacional em torno de metas comuns; a flexibilidade para se adaptar a diferentes contextos, sendo aplicável a qualquer nível organizacional; e, o aumento do engajamento da equipe, que promove um ambiente de colaboração em torno de metas comuns (Lima; Oliveira, 2024).

Mello (2016) acrescenta às vantagens, a capacidade de monitoramento em tempo real, que facilita ajustes rápidos e previne o acúmulo de problemas; o incentivo à definição de metas ambiciosas que estimulam a inovação e a busca por melhorias constantes; e o aumento da responsabilidade individual, já que cada funcionário tem clareza sobre suas metas e seu impacto nos resultados da organização, o que promove um ambiente de maior autonomia e compromisso.

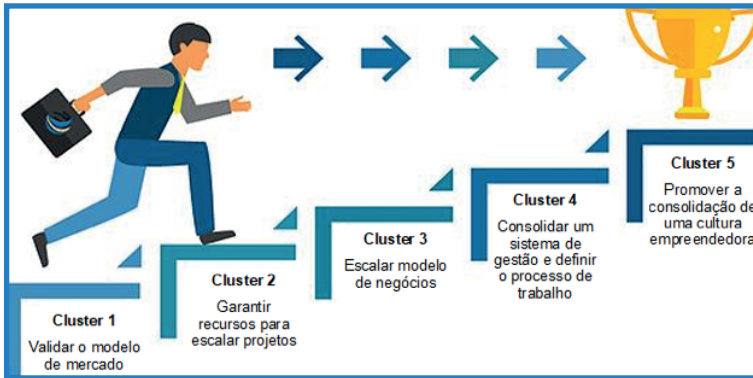
Por outro lado, as desvantagens envolvem o desafio na definição de metas adequadas, especialmente para empresas que estão começando a usar o método, pois os objetivos precisam ser ambiciosos, mas realistas; a complexidade de implementação, que pode exigir um tempo de adaptação; e, o risco de focar excessivamente em métricas, podendo negligenciar aspectos qualitativos importantes (Lima; Oliveira, 2024).

Além das desvantagens mencionadas, Mello (2016) destaca outros desafios associados ao método OKR, como a sobrecarga de metas, que pode ocorrer quando muitas OKR's são definidas simultaneamente, gerando confusão. Outro desafio é o custo de manutenção, pois, apesar de ser uma metodologia ágil, exige disciplina e reuniões regulares, o que pode demandar tempo e recursos. Além disso, há o risco de frustração, pois quando metas ambiciosas não são atingidas, pode desmotivar a equipe.

EXEMPLO PRÁTICO

Para exemplificar a aplicação prática do método OKR, Souza (2018) apresenta um estudo de caso que analisa a adoção do *framework* OKR no CITi – Centro Integrado de Tecnologia da Informação, uma Empresa Júnior do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). O objetivo foi avaliar como o OKR foi utilizado e gerenciado pelos membros do CITi, além de propor boas práticas relacionadas à sua implementação.

Os entrevistados relataram que, ao definir os OKR's, houve um foco em objetivos mais enxutos e resultados-chave que estavam diretamente ligados às atividades diárias da equipe. Os principais objetivos incluíam atingir o “Cluster 5”, que representa o mais alto nível de maturidade que uma Empresa Júnior pode atingir, conforme critérios estabelecidos.



Fonte: Souza (2018, p. 39).

Os resultados-chave, por sua vez, foram descritos como métricas que medem a realização dos objetivos definidos. Eles deveriam ser desafiadores e quantitativos, permitindo que a equipe pudesse avaliar seu progresso em direção aos objetivos. No entanto, os entrevistados também relataram que, apesar dos benefícios, a implementação do *framework* não foi totalmente eficaz devido a problemas de conhecimento e gestão dentro da equipe, o que dificultou a mensuração precisa dos resultados atribuídos exclusivamente ao uso do OKR.



Fonte: Souza (2018, p. 42).

Os resultados-chave associados a esse objetivo incluíam métricas específicas que mediam o progresso em direção ao objetivo de alcançar o Cluster 5. Os resultados-chave do CITi foram definidos em conjunto entre a diretoria e os membros da empresa, utilizando um mix entre *top-down* e *bottom-up*.

O processo *top-down* consistiu na definição – por parte da diretoria – dos principais objetivos e direcionamentos, que foram então compartilhados com os membros da equipe (de cima para baixo); e, o processo *bottom-up* indica que os membros também contribuíram para a definição dos resultados-chave, trazendo suas ideias e perspectivas (de baixo para cima).

Dessa forma, o mix entre *top-down* e *bottom-up* no CITi indica que houve uma colaboração mútua, com diretrizes sendo estabelecidas pela liderança, mas também com participação ativa dos envolvidos no processo, resultando em metas mais bem alinhadas com a realidade de todos, contribuindo para o desenvolvimento da Empresa Júnior e a formação de jovens empreendedores.

Os resultados foram positivos; e, apesar de alguns desafios na implementação, todos os entrevistados concordaram que o uso do OKR trouxe bons resultados para o CITi. Além disso, os participantes relataram que a definição de objetivos e resultados-chave ajudou a melhorar a organização e o entendimento das metas da equipe, embora a implementação tenha enfrentado desafios relacionados ao conhecimento do *framework* e à cultura organizacional.

CONCLUSÃO

O método OKR tem se mostrado uma ferramenta poderosa para empresas que buscam aprimorar seu desempenho por meio de uma gestão focada em objetivos claros e mensuráveis. Sua flexibilidade e simplicidade o tornam acessível para empresas de diferentes tamanhos, que se beneficiam da capacidade de direcionar seus esforços para metas prioritárias. Além disso, ao promover maior transparência e engajamento da equipe, o método OKR proporciona a colaboração e o alinhamento entre os departamentos, criando uma cultura de foco e responsabilidade.

Apesar dos benefícios, o método apresenta desafios que precisam ser considerados para sua implementação eficaz. A definição de metas ambiciosas, a necessidade de ajustes constantes e o risco de sobrecarregar a equipe com múltiplos OKR's simultâneos podem dificultar o processo. No entanto, com uma gestão cuidadosa e o envolvimento de todos os funcionários, o método OKR pode ser uma ferramenta estratégica essencial para o crescimento sustentável e um motor significativo para o sucesso contínuo das organizações.