



OKR

JORNADA DE INOVAÇÃO E GESTÃO ÁGIL

TERESA MACIEL
UFRPE



V volatilidade

U incerteza

C complexidade

A ambiguidade



a hora é

agora



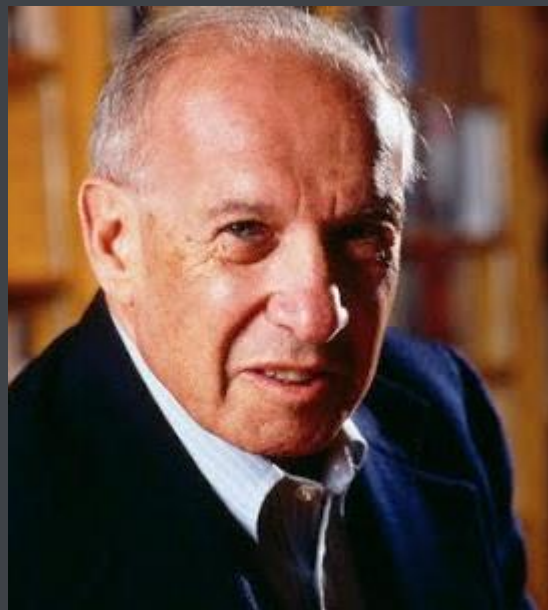
DEFINIÇÃO

Objective & Key Results

É uma metodologia colaborativa e adaptativa para definição e acompanhamento de metas que pode ser utilizada por organizações, equipes e indivíduos, com foco em perseguir o alcance de metas desafiadoras e ambiciosas com resultados mensuráveis.

“Aonde eu quero chegar?
Como saber se eu
cheguei lá?”

ANDY GROVE, INTEL

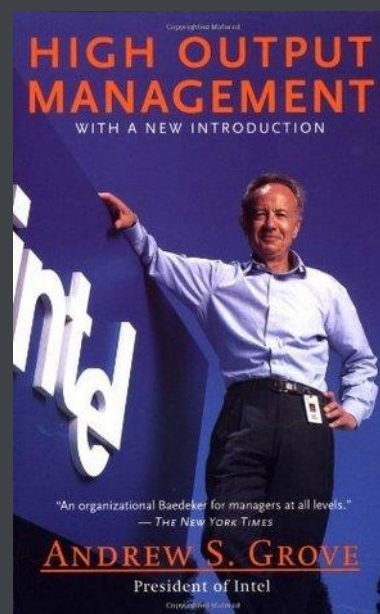


Peter Drucker

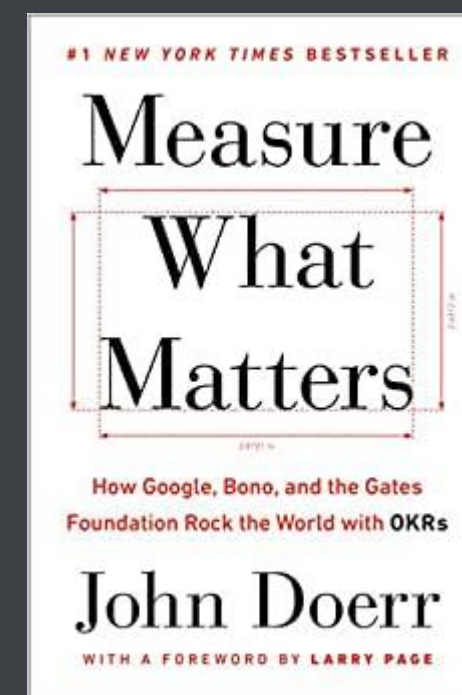
Origens



Andy Grove



Larry Page e John Doerr



1978

1983

1999

2017

2020

Andy Grove cria a metodologia OKR para sistematizar gestão por objetivos na Intel

Andy Grove publica a experiência da Intel com o OKR

John Doerr, também da Intel, apresenta o OKR para Larry Page, da recém criada Google

John Doerr publica livro sobre suas experiências com o OKR

Google, Netflix, Intel, LinkedIn, Facebook, Amazon, Microsoft, GE, Dell...

Mudança de mentalidade é preciso

“Nossa atitude em relação ao” fracasso “precisa mudar. Equipes e indivíduos que dão o melhor de si e aprendem muito ao longo do caminho - mesmo quando falham - são mais valiosos do que pessoas que sempre jogam com segurança.”

“Se tentarmos algo grande, uma escolha baseada em nossas melhores informações da época, e não conseguirmos, tudo bem, desde que estejamos conscientes do que aprendemos no processo.”



ANDY GROVE

Fórmula de Doerr

Eu vou (Objetivo) medido por (Key Results)

O que deve ser alcançado.

São significativos,
concretos, orientados à
ação e inspiradores.

Parâmetros para
determinar o quão perto
do objetivo você está de
alcançar o objetivo.

OKRs envolvem várias equipes

Os OKRs são ideais para comprometer diversas equipes com um mesmo objetivo.

Os OKRs entre equipes devem incluir todos as equipes que devem participar materialmente do alcance de um OKR .

O comprometimento com a contribuição de cada equipe deve aparecer explicitamente nos OKRs específicos de cada equipe envolvida.



Ciclo Típico do OKR



FONTE: DOERR, J. "MEASURE WHAT MATTERS, 2018.

Objetivos

COMPROMISSADOS

São metas que um indivíduo, equipe ou organização acordou que precisão ser alcançadas. Recursos e agendas devem ser ajustados para garantir que sejam concluídos. A pontuação média esperada é de 100% e deve haver uma análise caso esta pontuação não seja atingida.

ASPIRACIONAIS

Com OKRs aspiracionais, não há um caminho claro para chegar lá - e não há conhecimento real de quais recursos serão necessários. Eles também podem rolar de trimestre para trimestre ou ano para ano. Às vezes, eles podem até ser transferidos para equipes diferentes. A pontuação média esperada é de 0,7, mas com muito espaço para variação.

Objetivos

ASPIRACIONAIS



EXEMPLO

Pessoas felizes trabalham aqui

KR- 80% dos funcionários com grau alto de felicidade no final do trimestre

Conhecidos também por “**Stretch Goals**”. Envolvem mais experimentos, além de um contexto mais obscuro sobre os recursos necessários e o caminho a seguir para chegar lá. Seu progresso pode ser mais lento e duradouro, mas sem deixar de ser perseguido.

OKRs aspiracionais e suas prioridades associadas devem permanecer na lista OKR de uma equipe até que sejam concluídos, transportando-os de um trimestre para o outro necessário. Tirá-los da lista OKR por causa de falta de progresso é um erro, pois disfarça a persistência problemas de priorização, disponibilidade de recursos.

Os gerentes não devem esperar receber todos os recursos necessários, a menos que OKRs aspiracionais são objetivos de grande prioridade.

Objetivos

COMPROMISSADOS

EXEMPLO

Pessoas felizes trabalham aqui

KR- 80% dos funcionários com grau alto de felicidade no final do trimestre

Exemplos de classes de OKRs comprometidos garantem que um serviço cumpre seu SLA (contrato de nível de serviço) para o trimestre; ou a disponibilização de um recurso para um sistema de infraestrutura em uma data definida.

As equipes devem reorganizar suas outras prioridades para garantir uma entrega de 100% no prazo. E as equipes que não podem prometer com credibilidade a entrega de 100% em um OKR comprometido devem escalar imediatamente.

Equívocos Comuns



ASPIRACIONAL X
COMPROMISSADO

Tratar um OKR comprometido como aspiracional aumenta a chance de falha. As equipes podem não levar a sério devido à dificuldade envolvida no objetivo e podem não alterar suas outras prioridades para se concentrar no alcance do OKR.

Por outro lado, considerar um OKR aspiracional como comprometido cria resistência nas equipes que se deparam com muitas barreiras para encontrar uma maneira de alcançar o OKR.

Resultados Chaves



- Expressam marcos mensuráveis que, se alcançados, avançarão objetivo (s) de forma útil.
- Deve descrever resultados, não atividades. Se seus KRs incluírem palavras como "consultar", "ajudar", "analisar" ou "participar", descrevem atividades. Em vez disso, descreva o impacto do usuário final dessas atividades (publique medições).
- Deve incluir evidência de conclusão. Essa evidência deve estar disponível, credível e facilmente detectável.

Resultados Chaves

BASEADOS EM VALOR

Key Results baseados em valor medem a entrega de valor para a organização ou para seus clientes.

Medem os resultados de atividades bem-sucedidas.

ESTRUTURA TÍPICA

Aumentar/Reduzir a métrica ABC de X para Y.

Onde X é o baseline (onde começamos) e

Y é o target (o que queremos realizar).

BASEADOS EM ATIVIDADES

Key Results baseados em atividade medem o cumprimento de tarefas e atividades ou a entrega.

Normalmente começam com verbos como lançar,

criar, desenvolver, entregar, construir, fazer,

implementar, definir, liberar, testar, preparar e

planejar.

Resultados Chave

FORMAS DE GRADUAÇÃO

Graduação "0" ou "1"

Método de Andy Grove para classificar OKRs , uma abordagem simples de "sim" ou "não".

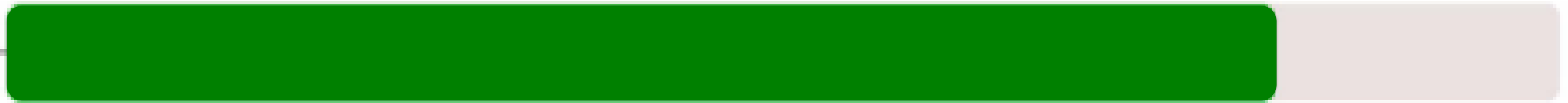
Graduação em Escala

Método mais sofisticado de graduação, onde "0" equivale a falha e "1,0" que o objetivo foi alcançado. Dentro dessas métricas, cada resultado chave individual é classificado dentro desta escala para pontuar o objetivo.

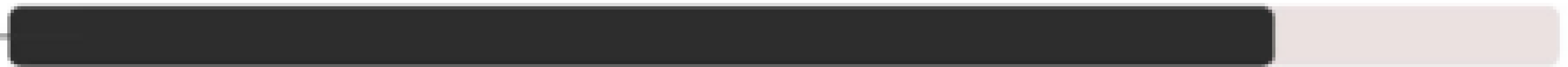
Graduação em Escala

EXEMPLO

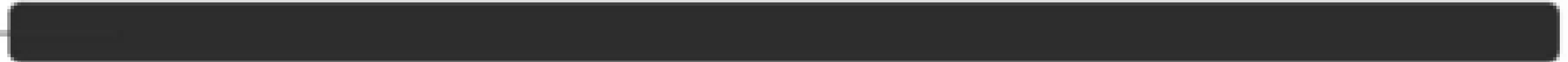
OBJETIVO: RECRUTAR 3 NOVOS JOGADORES



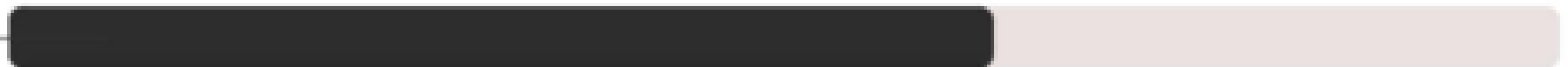
KR1: ASSISTIR 25 JOGOS PARA IDENTIFICAR CANDIDATOS



KR2: ABORDAR 30 JOGADORES



KR3: CONTATAR AGENTES DE 10 POTENCIAIS RECRUTADOS



Falhamos

Conseguimos pouco ainda

Concluimos!

OKR

Princípios que devem ser garantidos

Estrutura e clareza

As metas, funções e planos de execução de nossa equipe são claros?

Segurança psicológica

Podemos correr riscos nessa equipe sem nos sentirmos inseguros ou envergonhados?

Impacto do trabalho

Acreditamos fundamentalmente que o trabalho que realizamos é importante?

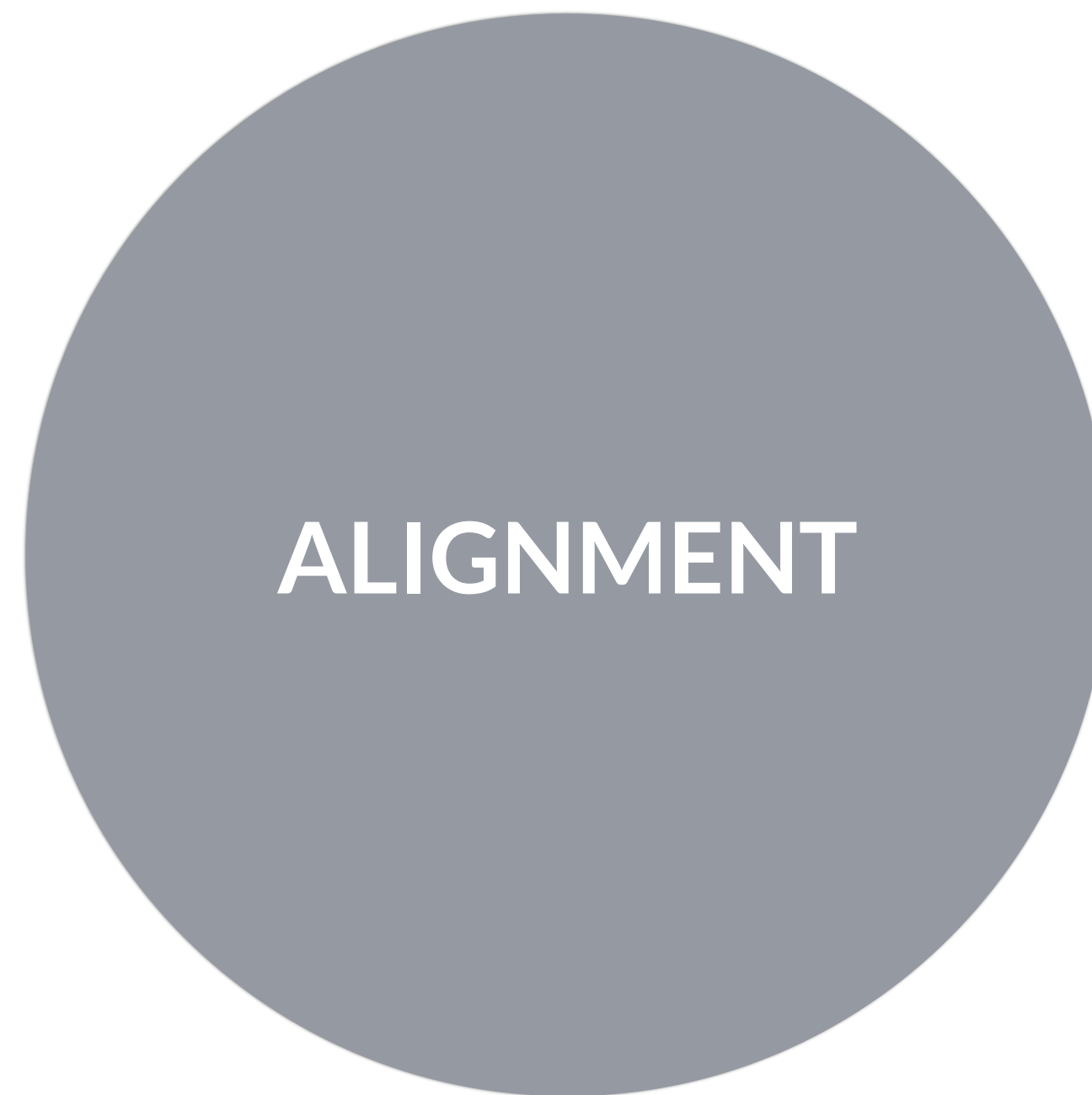
Significado do trabalho

Estamos trabalhando em algo que é pessoalmente importante para cada um de nós?

Confiabilidade

Podemos contar um com o outro para realizar um trabalho de alta qualidade no prazo?

Os Quatro Superpoderes do OKR



Foco e Compromisso com as Prioridades

As organizações bem-sucedidas se concentram nas poucas iniciativas que podem fazer uma diferença real, com senso de urgência.

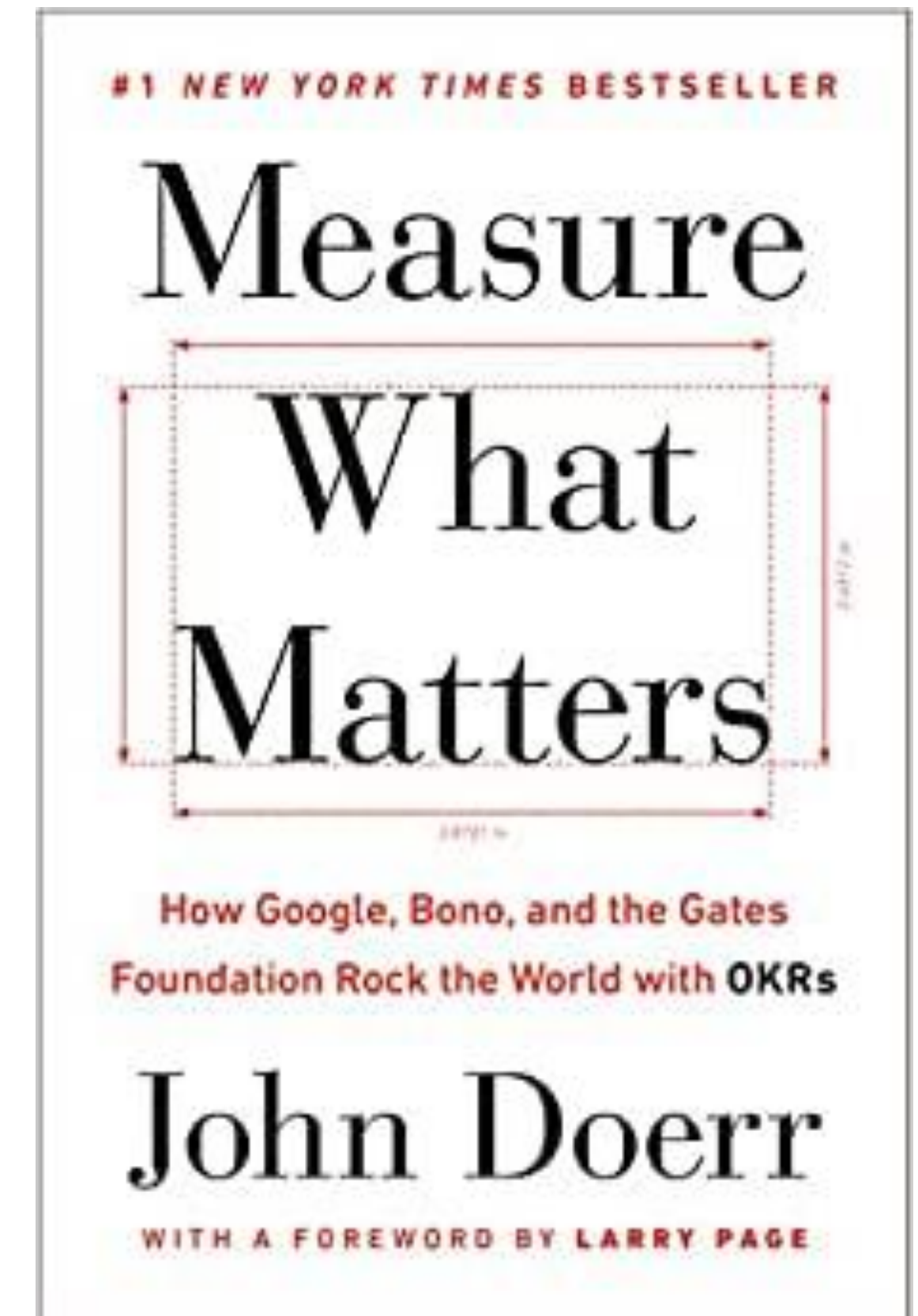
Se você tem certeza de que vai acertar, provavelmente não está se esforçando o suficiente.

A melhor cadência da OKR é aquela que se ajusta ao contexto e à cultura do seu negócio.

A conclusão de todos os key-results deve resultar no alcance do objetivo.

Caso contrário, não é um OKR.

Um sistema OKR deve fornecer por excelência o foco. Isso só pode acontecer se mantivermos pequeno o número de objetivos.



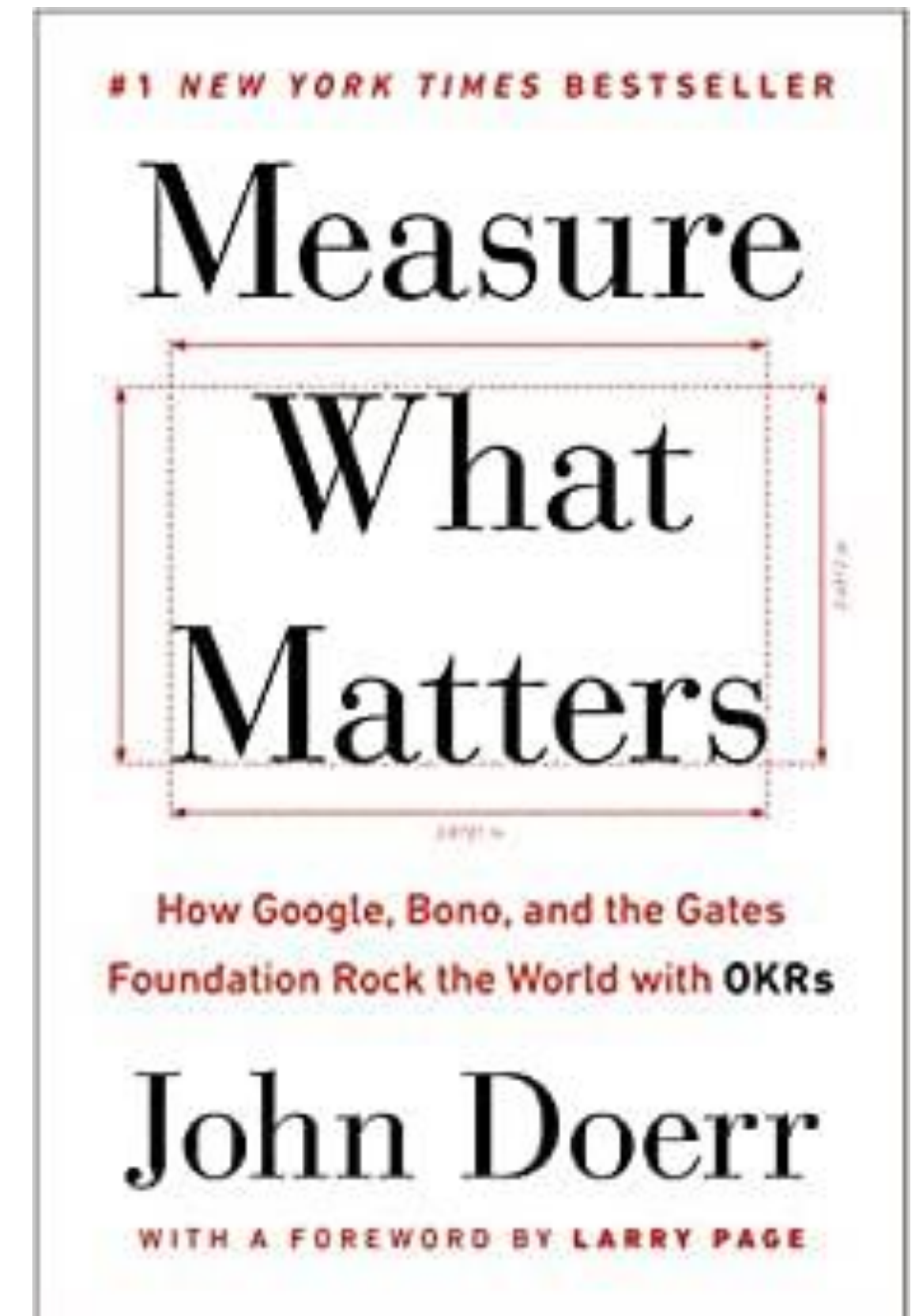
REFERÊNCIA: DOERR, J., "Measure What Matters", 2017.

Alinhar OKRs e Conectar Equipes

É mais provável que as metas públicas sejam atingidas do que as realizadas internamente.

Organizações com equipes altamente alinhadas têm duas vezes mais chances de serem os melhores.

As pessoas que escolherem seu destino terão uma consciência mais profunda do que é preciso para chegar lá.



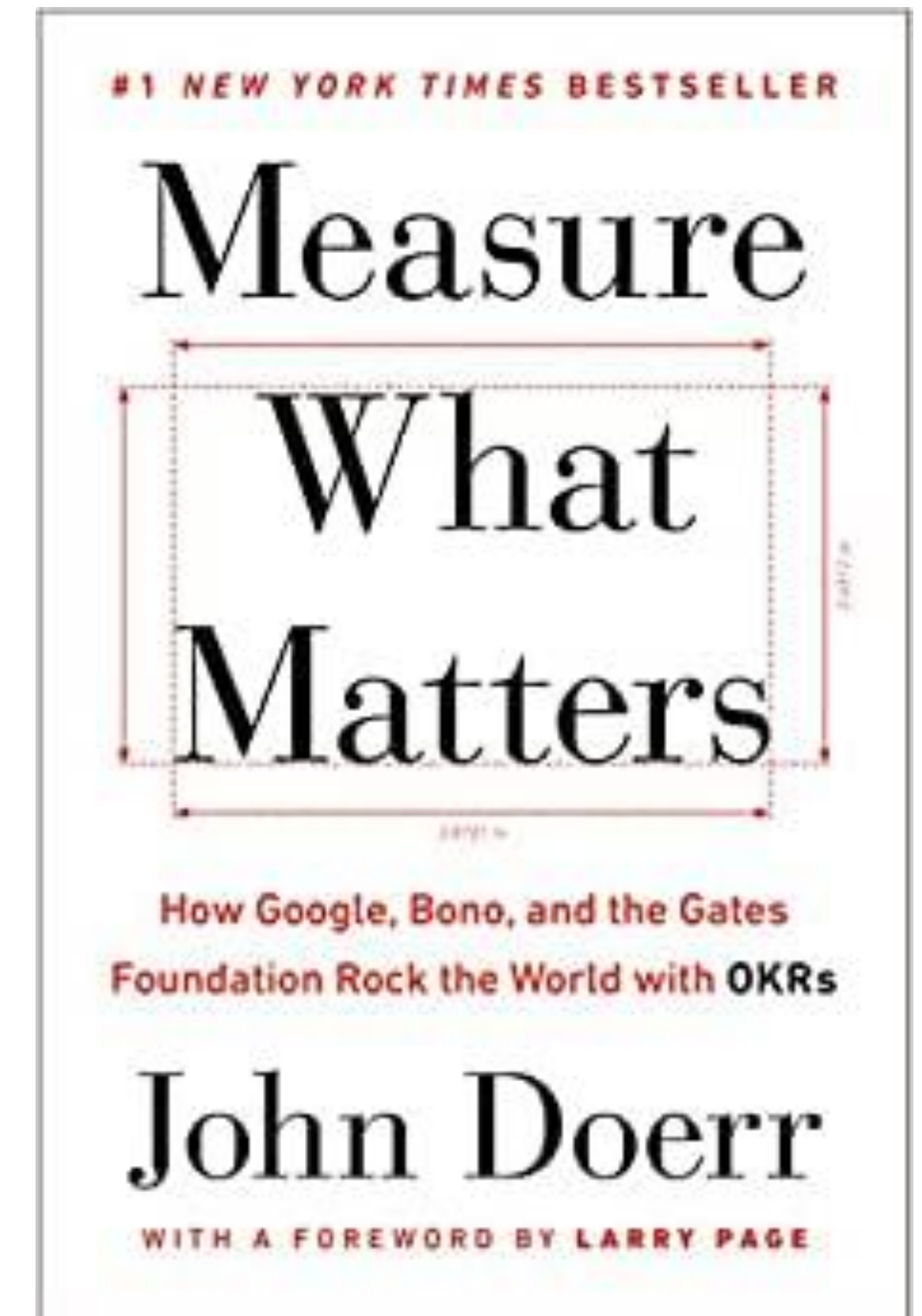
REFERÊNCIA: DOERR, J., "Measure What Matters", 2017.

Monitorar para “Prestar Contas”

Os dias em que as pessoas progridem são os dias em que se sentem mais motivados e engajados.

O objetivo de um painel em tempo real é quantificar o progresso em relação a um alvo e sinalizar o que precisa de atenção.

Não há julgamentos, apenas aprendizado.



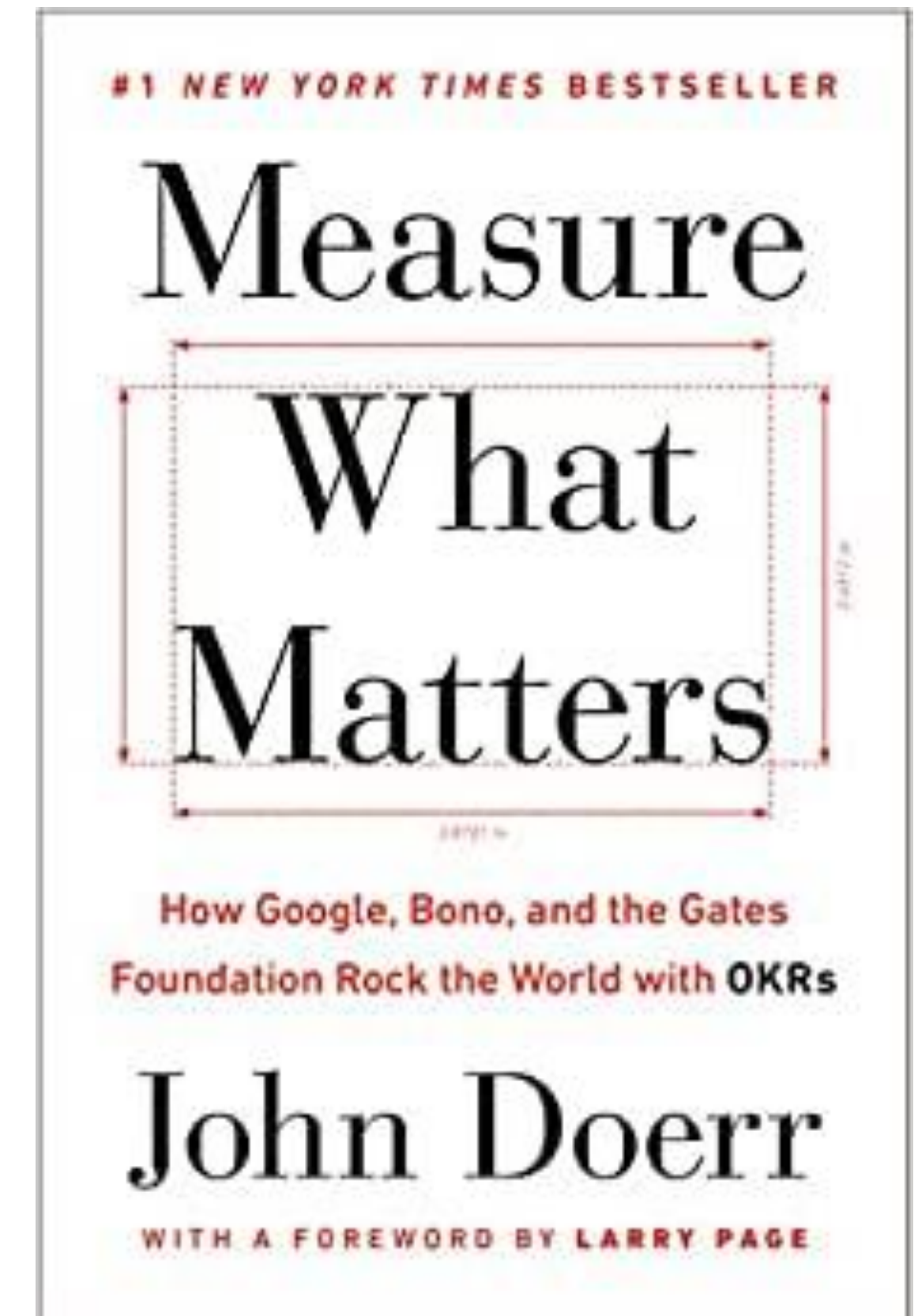
REFERÊNCIA: DOERR, J., “Measure What Matters”, 2017.

Stretching Goals para Maravilhar

“O maior risco de todos é não correr um” - Mellody Hobson

“Grandes objetivos audaciosos e peludos” - Jim Collins

Se você busca alcançar a grandeza, “alongar” para surpreender é um ótimo lugar para começar. Não existe um número mágico para o “alongamento certo”. Se você busca alcançar a grandeza, alongar para surpreender é um ótimo lugar para começar



REFERÊNCIA: DOERR, J., “Measure What Matters”, 2017.

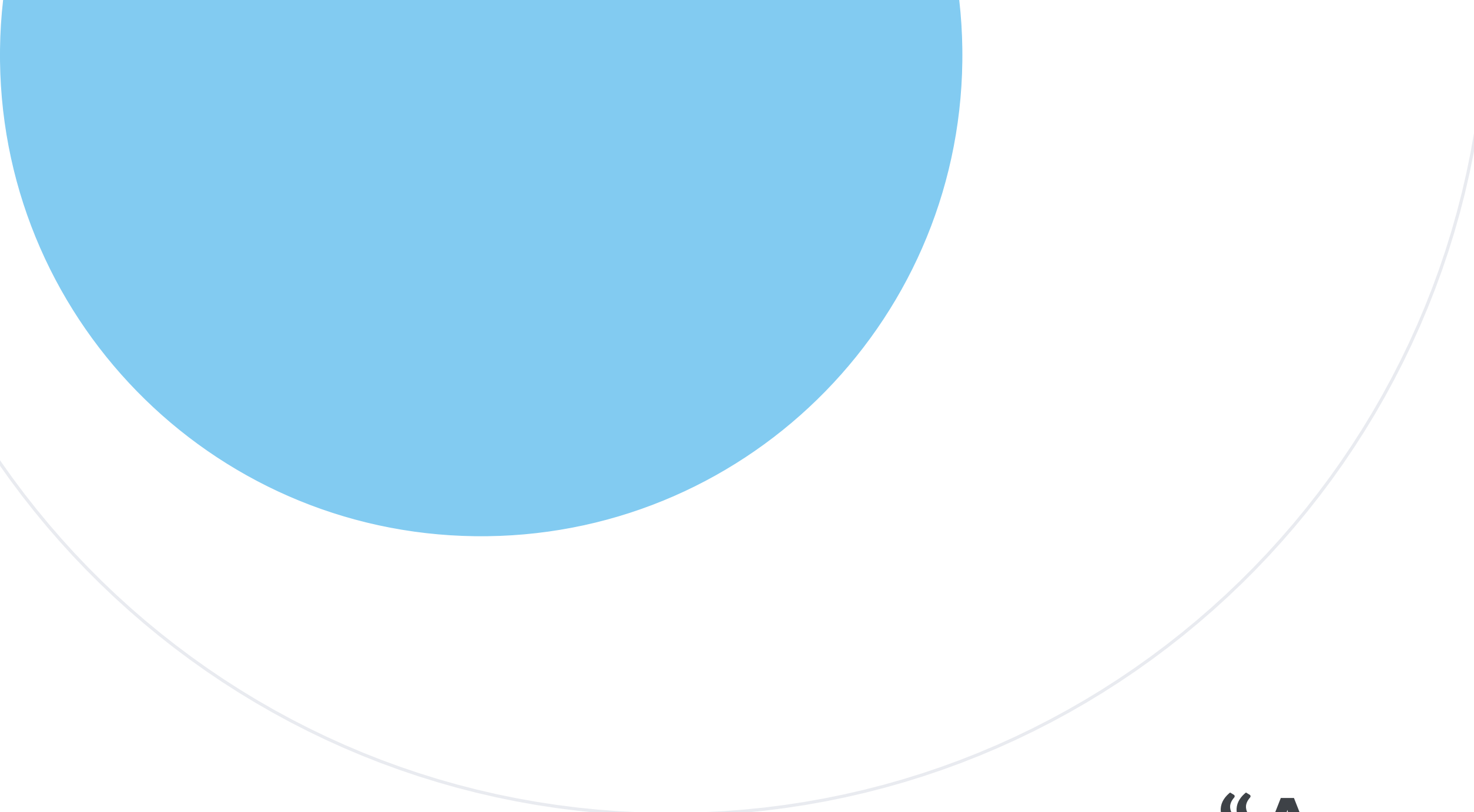
Referências utilizadas para esta apresentação

Livro de John Doerr, “Measure What Matters”

Portal What Matters, www.whatmatters.com

Google Playbook, disponível em www.whatmatters.com

Site de Felipe Castro sobre OKR, www.felipecastro.com



“As much as I hate process, good ideas with great execution are how you make magic. And that's where OKRs come in”

LARRY PAGE, GOOGLE CO-FOUNDER.

Obrigada!

www.linkedin.com/in/teresamaciel/