



Já venho acompanhando e até mesmo utilizando OKRs há algum tempo, e considero o conceito capaz de mudar a forma como se gerencia processos e até mesmo áreas da organização.

Em um mundo corporativo que se modifica com uma velocidade estonteante, a implementação de metodologias eficazes para o estabelecimento e acompanhamento de metas torna-se essencial.

Neste contexto, os Objetivos e Resultados-Chave (OKR) emergem como uma estrutura robusta para alinhar aspirações organizacionais com resultados mensuráveis.

De qualquer forma, por alguma razão a qual não sou capaz de explicar, percebo que de

uma forma ampla, o uso de KPIs ainda é muito mais comum e difundido do que o dos OKRs.

Recomendo a leitura desse artigo da CIO Online que explora o conceito de OKRs, discutindo sua aplicabilidade e eficácia na promoção do crescimento e na condução de mudanças estratégicas dentro das organizações:

<https://www.cio.com/article/222203/okr-objectives-and-key-results-defined.html>

A visão geral do CIO Online

Os OKRs foram concebidos na década de 1970, inicialmente por Andy Grove e mais tarde popularizados por John Doerr, refletindo uma abordagem inovadora ao estabelecimento de metas.

Essa metodologia diferencia-se por focar em definir objetivos claros e mensuráveis que guiam as empresas na direção de seus alvos estratégicos.

Os OKRs devem ser aspiracionais, flexíveis, transparentes e nunca vinculados diretamente a avaliações de desempenho ou compensações, evitando assim qualquer impacto negativo sobre a segurança do emprego ou as avaliações de desempenho.

Ao contrário dos Indicadores-Chave de Performance (KPIs), que estão mais centrados no desempenho individual dos colaboradores, os OKRs focalizam no progresso organizacional.

Essa abordagem garante que as metas não sejam apenas sobre o trabalho diário dos empregados, mas sim sobre objetivos maiores que visam elevar a performance da empresa como um todo.

A implementação de OKRs envolve a definição de três a cinco objetivos principais, cada um com seus respectivos resultados-chave, que são revisados regularmente para garantir o alinhamento e o progresso em direção às metas estabelecidas.

Minha experiência pessoal

Em minha experiência pessoal no tema, adotar OKRs transformou a maneira como as metas são estabelecidas e perseguidas dentro das organizações que liderei.

Esta metodologia não apenas clarifica o que precisa ser alcançado, mas também como medir efetivamente o sucesso desses objetivos.

Ao promover uma cultura de transparência e responsabilidade, os OKRs têm o poder de alinhar todos os membros da equipe com a visão estratégica da empresa,

garantindo que cada passo dado esteja contribuindo para o cumprimento dessas metas.

Um aspecto fundamental dos OKRs que frequentemente destaco é sua flexibilidade.

Em um ambiente de TI, onde a agilidade e a capacidade de resposta rápida são cruciais, poder ajustar os objetivos à medida que novas informações e condições de mercado surgem é um benefício inestimável.

Isso permite que a organização permaneça competitiva e proativa, em vez de reativa.

Além disso, a implementação de OKRs nos ensinou a importância de estabelecer objetivos que realmente empurram a organização para fora de sua zona de conforto.

Ao fazer isso, fomos capazes de alcançar inovações e melhorias que anteriormente pareciam fora de alcance.

Mais ainda, ressalto a importância e o poder transformador de criar OKRs efetivamente relacionados com o bottom-line dos negócios, pois assim é muito mais fácil sair da “bolha” de TI e passar a aspirar e agir com foco no negócio da organização.

Este é o verdadeiro poder dos OKRs: eles incentivam a organização a aspirar mais alto, enquanto fornecem uma estrutura para o acompanhamento e a realização dessas aspirações.

Diferenças da disseminação de OKRs e KPIs

Em meio às diversas metodologias de gestão de performance que permeiam o ambiente corporativo moderno, OKRs (Objetivos e Resultados-Chave) e KPIs (Indicadores-Chave de Performance) emergem como conceitos fundamentais.

Contudo, percebo frequentemente uma clareza maior no entendimento e aplicação dos KPIs em comparação com os OKRs, possivelmente devido à maior maturidade e prevalência dos KPIs nas práticas empresariais.

Nesse sentido, vale a pena buscar elucidar as diferenças, similaridades e potenciais de complementaridade entre essas duas metodologias, visando aprimorar a compreensão sobre suas aplicações e evoluções.

Diferenças e Similaridades entre OKRs e KPIs

OKRs e KPIs, apesar de serem usados para medir o sucesso e alinhar esforços dentro das organizações, possuem diferenças fundamentais em suas naturezas e propósitos.

Os KPIs são métricas que ajudam a entender o desempenho em relação a objetivos específicos já estabelecidos, sendo bastante eficazes na mensuração de processos e na avaliação contínua do desempenho operacional.

Eles são indicadores quantitativos que dizem se um objetivo está sendo alcançado de forma satisfatória, como por exemplo, a taxa de retenção de clientes ou o tempo médio de atendimento.

Por outro lado, os OKRs estão mais alinhados com metas de alto nível que buscam impulsionar a organização para novas direções estratégicas.

Eles são definidos por objetivos claros e ambiciosos, acompanhados de resultados-chave que são necessários para alcançar esses objetivos.

Um OKR bem estruturado não apenas orienta o que a organização deseja alcançar, mas também estabelece como medir o progresso em direção a esses fins.

Concorrência ou Complementaridade?

Contrário ao que algumas discussões podem sugerir, OKRs e KPIs não são ferramentas concorrentes, mas sim complementares.

Enquanto os KPIs são excelentes para garantir a manutenção da qualidade e eficiência dos processos já existentes, os OKRs são instrumentalizados para promover crescimento e inovação.

Uma organização pode usar KPIs para manter o controle sobre suas operações regulares e OKRs para empurrar os limites do que pode ser alcançado, trabalhando-os em paralelo para assegurar tanto a estabilidade quanto a inovação.

Exemplo prático e elucidativo KPIs vs OKRs

Para entender de maneira eficaz a diferença entre Indicadores-Chave de Performance (KPIs) e Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), ajuda bastante analisar um exemplo

prático que ilustre como cada um opera dentro de uma organização.

Os KPIs e OKRs, embora complementares, servem a propósitos distintos e são aplicados de maneiras diferentes para alcançar metas organizacionais.

Consideremos uma empresa de software que deseja aumentar sua penetração no mercado e melhorar sua eficiência operacional.

Para este fim, ela decide implementar tanto KPIs quanto OKRs para orientar seu crescimento e desempenho.

Definição de KPIs

Os KPIs são estabelecidos para monitorar a eficiência e a eficácia das operações existentes. No caso da nossa empresa de software, alguns KPIs relevantes poderiam ser:

- **Taxa de Satisfação do Cliente:** Medido através de pesquisas de satisfação pós-interação, com o objetivo de manter ou melhorar uma pontuação de 90% de satisfação.
- **Tempo Médio de Resolução de Bugs:** O tempo que leva para corrigir bugs após serem reportados, com a meta de reduzir esse tempo de 48 horas para 24 horas.
- Estes KPIs são quantitativos e focam em áreas específicas da operação da empresa. Eles são essenciais para garantir que a empresa mantenha padrões de qualidade e eficiência no dia a dia.

Definição de OKRs

Em contrapartida, os OKRs são estabelecidos para impulsionar a empresa em direção a novos objetivos estratégicos.

Eles são ambiciosos e projetados para esticar a capacidade da organização. Para a nossa empresa de software, os OKRs poderiam incluir:

- **Objetivo:** Expandir a presença no mercado de médias empresas.
- **Resultado-chave 1:** Aumentar o número de contratos com médias empresas em 40% até o fim do trimestre.
- **Resultado-chave 2:** Lançar uma nova oferta de produto especificamente projetada para médias empresas.
- **Resultado-chave 3:** Realizar 10 webinars de produto para médias

empresas, visando aumentar o engajamento e gerar leads qualificados.

Os OKRs aqui são mais abrangentes e menos focados nas métricas diárias de desempenho operacional.

Eles orientam a empresa a alcançar crescimento e expansão, motivando a equipe a atingir metas que são desafiadoras e transformacionais.

A diferença fundamental entre KPIs e OKRs pode ser vista na maneira como eles são utilizados para motivar a equipe e gerir o desempenho.

Enquanto os KPIs asseguram que os padrões atuais sejam mantidos ou melhorados, os OKRs empurram a organização além de sua zona de conforto, desafiando-a a atingir novos patamares.

No exemplo dado, os KPIs ajudam a garantir que o serviço ao cliente permaneça eficiente e que os problemas técnicos sejam resolvidos prontamente.

Já os OKRs incentivam a empresa a se aventurar em novos mercados e inovar em suas ofertas, direcionando esforços para um crescimento significativo e estratégico.

Este exemplo prático destaca como KPIs e OKRs, embora distintos em suas funções, são ambos cruciais para a gestão de desempenho de uma organização.

Os KPIs mantêm a empresa no caminho certo em relação às operações do dia a dia, enquanto os OKRs inspiram e orientam a empresa rumo a novos objetivos estratégicos.

Entender essas diferenças é essencial para aplicar cada uma dessas ferramentas de maneira eficaz e complementar, visando o sucesso sustentado e a inovação contínua.

Evolução Independente

OKRs e KPIs não representam uma evolução um do outro, ao invés, cada um tem sua própria linha de desenvolvimento e aplicação dentro das práticas de gestão de negócios.

Os KPIs têm suas raízes na gestão da qualidade total e nas práticas de melhoria contínua, enquanto os OKRs foram desenvolvidos para incentivar a definição de metas desafiadoras que impulsionam o crescimento estratégico e a inovação.

Cada metodologia possui sua relevância e aplicabilidade dependendo do contexto estratégico e dos objetivos específicos da organização.

Tendências no Uso de OKRs e KPIs

No que tange às tendências, observa-se que os KPIs continuam a ser uma ferramenta essencial em quase todos os tipos de organizações, dada a sua capacidade de fornecer feedback operacional e estratégico em tempo real.

Por outro lado, os OKRs estão ganhando terreno especialmente em setores que se movem rapidamente, como a tecnologia e startups, onde a capacidade de adaptar-se rapidamente e inovar é crucial.

Uma tendência crescente é a integração de tecnologias de análise de dados avançada para automatizar a coleta e análise tanto de KPIs quanto de OKRs, proporcionando insights mais profundos e ação imediata.

CIO Codex Framework - IT Data, Indicators & Dashboards Management

A capability de IT Data, Indicators & Dashboards Management, integrada à macro capability IT Governance e enquadrada na camada IT Transformation do CIO Codex Capability Framework, representa um elemento fundamental na governança de TI.

Esta capability permite à organização monitorar, avaliar e aprimorar continuamente o desempenho das operações de TI. Por meio da análise de dados e da apresentação eficiente de indicadores, oferece suporte à tomada de decisões informadas e promove a excelência operacional na área de TI.

Os conceitos essenciais desta capability abrangem os Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) de TI, que são medidas quantitativas refletindo o desempenho e a eficácia das operações de TI, a Coleta de Dados, que envolve a aquisição sistemática de informações relevantes para análise subsequente, a Análise de Dados, que é o processo de examinar, limpar e transformar dados brutos em informações significativas e úteis, os Dashboards, que são interfaces gráficas para apresentar informações de maneira visual e acessível, e a Melhoria Contínua, representando o compromisso de aprimorar constantemente as operações de TI com base nos dados e indicadores disponíveis.

Entre as características desta capability, destacam-se a Avaliação Estratégica, que identifica os KPIs de TI mais relevantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, a Integração de Dados, que agrega dados de múltiplas fontes para prover uma visão holística do desempenho de TI, a Visualização Impactante, que apresenta informações de forma visualmente atraente e compreensível, o Acesso em Tempo Real,

possibilitando o acesso instantâneo às métricas de desempenho, e o Alinhamento Estratégico, assegurando que os KPIs selecionados estejam alinhados com os objetivos e metas de negócios da organização.

O propósito da IT Data, Indicators & Dashboards Management é coletar, analisar e apresentar dados e indicadores chave de desempenho de TI de maneira eficaz e acessível.

Esta capability envolve a criação de dashboards que permitem o monitoramento contínuo do desempenho e o suporte à tomada de decisões baseadas em dados, desempenhando um papel fundamental na busca pela melhoria contínua e fornecendo uma visão clara da eficácia das operações de TI.

Os objetivos desta capability, dentro do CIO Codex Capability Framework, incluem a Coleta de Dados, a Análise de Desempenho, a Apresentação Visual, e a Tomada de Decisões informadas sobre as operações de TI.

O impacto desta capability na tecnologia é extenso, afetando a Infraestrutura, a Arquitetura, os Sistemas, o Modelo Operacional e a Cybersecurity.

A coleta e análise de dados abrangem todos os aspectos da infraestrutura de TI, influenciam decisões arquitetônicas, revelam áreas para otimização de sistemas, impactam o modelo operacional da equipe de TI e são cruciais para identificar ameaças de segurança em tempo real.

Em suma, a IT Data, Indicators & Dashboards Management é uma capability essencial para qualquer organização que deseja manter a eficácia e eficiência de suas operações de TI.

Ela não só possibilita uma visão abrangente e atualizada do desempenho de TI, mas também fornece as informações necessárias para a tomada de decisões estratégicas, impulsionando a inovação, a melhoria contínua e a competitividade no mercado dinâmico de tecnologia da informação.

Conceitos e Características

A capability de IT Data, Indicators & Dashboards Management é um pilar crucial na governança de TI, capacitando a organização a monitorar, medir e melhorar continuamente o desempenho de suas operações de TI.

Através da análise de dados e da apresentação eficaz de indicadores, essa capability apoia a tomada de decisões informadas e promove a excelência operacional na Área de Tecnologia.

Conceitos

- **Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) de TI:** São medidas quantitativas que refletem o desempenho e a eficácia das operações de TI, incluindo disponibilidade de sistemas, tempo de resposta e satisfação do usuário.
- **Coleta de Dados:** Envolve a aquisição sistemática de informações relevantes, que podem ser estruturadas ou não, para análise subsequente.
- **Análise de Dados:** Refere-se ao processo de examinar, limpar e transformar dados brutos em informações significativas e úteis.
- **Dashboards:** São interfaces gráficas que apresentam informações de maneira visual e acessível, permitindo que os usuários acompanhem o desempenho e tomem decisões informadas.
- **Melhoria Contínua:** É o compromisso de aprimorar constantemente as operações de TI com base nos dados e indicadores disponíveis.

Características

- **Avaliação Estratégica:** Identifica os KPIs de TI mais relevantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.
- **Integração de Dados:** Agrega dados de várias fontes, incluindo sistemas internos e externos, para prover uma visão holística do desempenho de TI.
- **Visualização Impactante:** Apresenta informações de forma visualmente atraente e compreensível por meio de gráficos, gráficos de pizza, tabelas e outros elementos visuais.
- **Acesso em Tempo Real:** Permite o acesso instantâneo às métricas de desempenho, permitindo uma resposta ágil a eventos e tendências.
- **Alinhamento Estratégico:** Garante que os KPIs selecionados estejam alinhados com os objetivos e metas de negócios da organização.

Propósito e Objetivos

A IT Data, Indicators & Dashboards Management é uma capability de importância crítica dentro do contexto da governança de TI.

Seu propósito é coletar, analisar e apresentar dados e indicadores chave de desempenho de TI de forma eficaz e acessível. Esta capability envolve a criação de dashboards que permitem o monitoramento contínuo do desempenho e o suporte à tomada de decisões baseadas em dados.

Ela desempenha um papel fundamental na busca pela melhoria contínua, fornecendo uma visão clara da eficácia das operações de TI.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, os principais objetivos da IT Data, Indicators & Dashboards Management incluem:

- **Coleta de Dados:** Capturar dados relevantes de diversas fontes internas e externas, garantindo a disponibilidade de informações atualizadas.
- **Análise de Desempenho:** Realizar análises aprofundadas dos indicadores chave de desempenho, identificando tendências e áreas de melhoria.
- **Apresentação Visual:** Criar dashboards e relatórios visualmente acessíveis que proporcionem uma visão clara do estado atual de TI.
- **Tomada de Decisões:** prover informações críticas para apoiar a tomada de decisões informadas em relação às operações de TI.

Impacto na Tecnologia

A IT Data, Indicators & Dashboards Management afeta diretamente várias dimensões da tecnologia:

- **Infraestrutura:** A coleta de dados abrange todos os aspectos da infraestrutura de TI, desde servidores e redes até dispositivos e sistemas.
- **Arquitetura:** Os indicadores de desempenho podem influenciar as decisões arquiteturais, orientando as melhorias necessárias.
- **Sistemas:** A análise de dados pode revelar áreas em que os sistemas precisam ser otimizados ou atualizados para melhorar o desempenho.
- **Modelo Operacional:** Os dashboards podem ser usados para monitorar o modelo operacional da equipe de TI, identificando ineficiências e áreas de melhoria.
- **Cybersecurity:** A coleta e análise de dados de segurança são cruciais para identificar ameaças em tempo real e tomar medidas proativas.

Concluindo

Os OKRs representam mais do que uma simples ferramenta de gestão de metas; eles são um catalisador para a transformação organizacional.

Ao focar no estabelecimento de objetivos claros e mensuráveis, e ao separar o desempenho individual das metas estratégicas da empresa, os OKRs facilitam um ambiente onde a inovação e o crescimento não são apenas incentivados, mas sistematicamente realizados.

Para líderes e organizações que buscam uma metodologia comprovada para alinhar e mobilizar suas equipes em direção a objetivos ambiciosos, os OKRs oferecem uma estrutura robusta e adaptável que pode transformar intenções estratégicas em resultados tangíveis.

Em suma, os OKRs não são apenas sobre alcançar metas, mas sobre estabelecer uma cultura de excelência contínua e alinhamento estratégico.

A escolha entre implementar KPIs, OKRs, ou ambos, não deve ser vista como uma opção exclusiva, mas sim como uma oportunidade de alavancar cada ferramenta de acordo com suas forças em contextos específicos.

Enquanto os KPIs oferecem uma visão clara do desempenho atual e ajudam na manutenção da eficiência, os OKRs desafiam a organização a alcançar novos patamares.

Juntos, eles podem fornecer uma estrutura robusta para o sucesso sustentável, alinhando as operações diárias com aspirações estratégicas de longo prazo.