

Gestão por Objetivos e Resultados com OKR

Teresa M M Maciel^{1,2}, Daniel Arcoverde¹

¹Núcleo de Tecnologia da Informação – Universidade Federal de Pernambuco (NTI-UFPE)
Recife – PE – Brasil

²Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
Recife – PE – Brasil

{tmmaciel@gmail.com, daniel.arcoverde@ufpe.br}

Resumo. *Este artigo relata a experiência vivenciada em uma iniciativa em andamento no Núcleo de Tecnologia da Informação da UFPE: a implantação de uma metodologia de gestão organizacional orientada a objetivos, iniciada em abril de 2016. Como base referencial da metodologia foi adotada a OKR (do inglês, objectives and key results), criada pela Intel e fortemente utilizado no Silicon Valley, sendo mais difundido pela Google, que o adota desde seu primeiro ano de existência. O artigo apresenta uma visão geral do OKR e relata como foi estruturada a sua implantação no NTI-UFPE, incluindo estratégia de implantação, desafios enfrentados e benefícios, assim como apresentando os resultados alcançados até o momento.*

1. Introdução

Atualmente, metodologias eficazes de suporte a processos de planejamento e gestão vem sendo consideradas fatores críticos de sucesso em órgãos públicos. Particularmente no setor público, a tecnologia da informação (TI) tem sido, cada dia mais, explorada para suportar processos organizacionais, o que acarreta uma demanda crescente de serviços às áreas de TI. Para atender às necessidades supridas pela área de TI, o estabelecimento de prioridades organizacionais, assim como meios para monitorar seu alcance, tornou-se uma necessidade básica para se conseguir melhores resultados em termos de prazos e valor agregado.

O Núcleo de Tecnologia da Informação da UFPE (NTI-UFPE) tem vivenciado desafios para lidar com o crescimento substancial de demandas nos últimos anos, e com cenário de mudanças constantes de prioridades. A dificuldade para estabelecer e perseguir objetivos geraram falta de visibilidade da estratégia organizacional, sentimento de improdutividade, desalinhamento organizacional, entre outras consequências.

Em função de minimizar tais dificuldades, o NTI-UFPE resolveu adotar uma metodologia que promovesse maior dinamismo planejamento e gerenciamento de seus objetivos, facilitando o foco para o alcance dos mesmos. Neste sentido, foi adotado o OKR (do inglês, *Objective and Key-Results*), um framework de definição de objetivos, adotado fortemente pela Google.

Este artigo apresenta um relato da experiência do NTI-UFPE na adoção do OKR para apoiar o estabelecimento e gerenciamento de seus objetivos organizacionais. Além desta

introdução, a Seção 2 apresenta uma visão geral sobre o OKR; a Seção 3 aborda a estratégia de implantação do OKR no NTI-UFPE; a Seção 4 compreende os principais resultados alcançados até o momento. A Seção 5 apresenta as conclusões do artigo.

2. Objectives and Key-Results (OKR)

OKR (do inglês, Objective and Key-Results), é um *framework* de definição e gerenciamento de objetivos. O *framework* tem dois componentes básicos: o objetivo (o que queremos alcançar) e um conjunto de resultados-chaves (como saber se estamos chegando lá) [Castro, 2015]. O objetivo deve ser qualitativo e de apelo motivacional [Wodtke, 2015]. Os resultados-chaves são definidos por objetivo, deve ser quantitativo e representam critérios de sucesso que mostram a progressão para o alcance do respectivo objetivo.

O propósito do OKR é criar alinhamento na organização. Assim, objetivos ambiciosos e resultados-chaves mensuráveis são estabelecidos e precisam ser visíveis para todos os níveis da organização [Niven e Lamorte, 2016]. A proposta é que as equipes sejam capazes de entender como eles podem contribuir para alcançar os objetivos organizacionais.

Para promover dinamismo e reduzir riscos relativos a mudanças de prioridades organizacionais, objetivos anuais são estabelecidos e direcionam objetivos menores que são definidos a cada trimestre. Para cada objetivo trimestral, resultados-chaves são definidos de forma que possam mensurar o quão perto o objetivo está de seu alcance.

O OKR foi criado pela Intel e adotado por diversas empresas do Silicon Valley, sendo o caso mais famoso o da Google, apesar de outros nomes fortes também adotarem a abordagem, como Twitter, LinkedIn e Dropbox [Castro, 2015].

2. Metodologia

Em abril de 2016 o NTI-UFPE resolveu adotar uma metodologia de gestão que fosse direcionada a objetivos alinhados à estratégia da UFPE e que promovesse melhores resultados no alcance destes objetivos.

O *framework* OKR foi escolhido como referência fundamental, para promover, entre outros benefícios: comunicação mais precisa das prioridades organizacionais, alinhamento estratégico entre os diversos níveis organizacionais, sistemática e disciplina para a gestão, esforço concentrado.

. Escopo organizacional

Todas as áreas organizacionais foram consideradas no escopo, com exceção da administrativa e financeira (preliminarmente). O OKR pode ser desdobrado desde o nível da mais alta gestão até o nível individual. No NTI optamos pelo desdobramento até os times das coordenações (vide Figura 1).

Uma implantação gradativa foi realizada, em 3 fases, com o apoio consultivo da área interna de governança, responsável pelo treinamento e mentoria aos times. Na primeira fase, com duração de 3 meses, a Diretoria Geral e a diretoria responsável por sistemas iniciaram o uso do OKR. Nos 2 trimestres consecutivos, as demais áreas foram sendo incluídas no escopo.

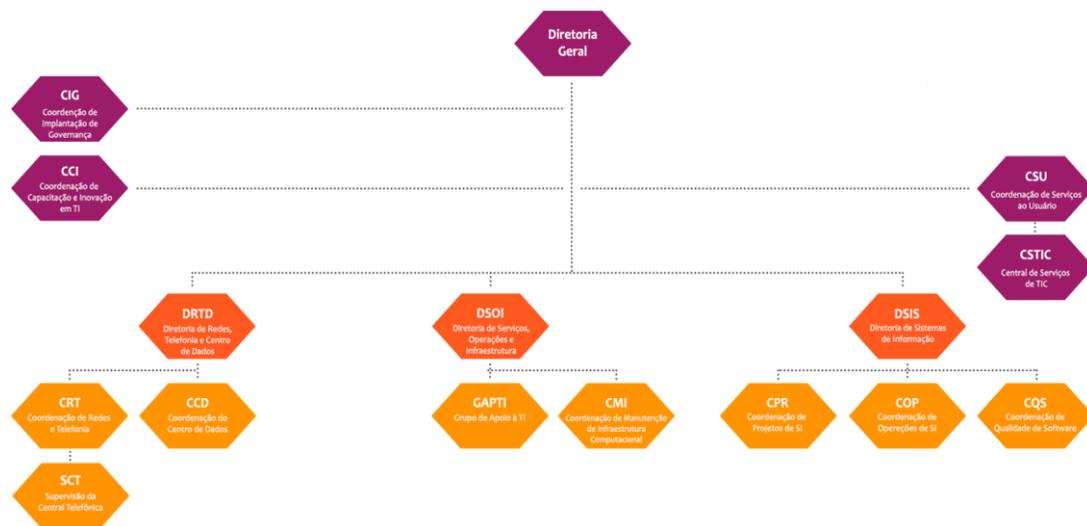


Figura 1: Escopo Organizacional do OKR no NTI

. Alinhamento com o PDTI

A UFPE conta com a definição de um PDTI a cada dois anos, o qual traduz a estratégia da alta gestão da universidade com relação a área de TI. Anualmente, é definido o Plano de Ação Institucional (PAI), alinhado com o PDTI vigente.

O OKR do NTI-UFPE segue a premissa de alinhamento institucional, de forma que os seus objetivos anuais estão coerentes com o PAI.

. Ciclo OKR

O ciclo repetitivo do OKR no NTI-UFPE é trimestral, direcionado por objetivos definidos no início de cada ano, os quais, por sua vez, estão alinhados ao planejamento anual da UFPE (PAI) e ao planejamento de TI bianual (PDTI). A Figura 2 apresenta uma visualização gráfica do ciclo trimestral do planejamento no NTI, o qual é executado por todas as áreas organizacionais do escopo OKR.

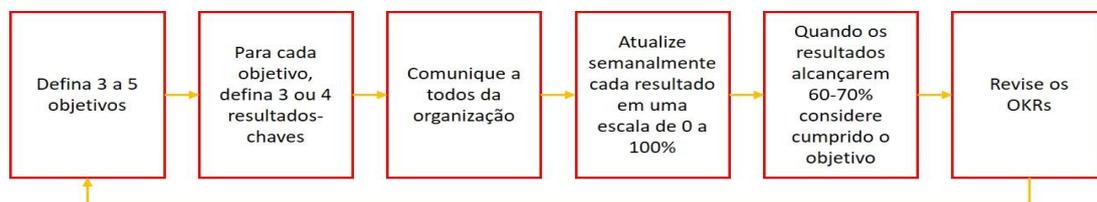


Figura 2: Ciclo Trimestral do OKR no NTI

O ciclo trimestral de planejamento inicia com a definição dos objetivos da área/time, os quais devem estar alinhados aos objetivos anuais definidos pela alta gestão. A quantidade de objetivos e resultados-chaves são limitados visando maior foco e objetividade. Além disso eles devem ser definidos com efetiva participação do time (40% pela liderança e 60% pelo time). Após a definição, os OKRs são registrados em uma planilha de visibilidade pública (vide exemplo da Figura 3). Também é utilizado o

jornal interno (Giro NTI) para divulgar os OKRs para a organização. A mensuração dos resultados é atualizada semanalmente pelos times.

Os objetivos do OKR precisam ser arrojados (difíceis de serem alcançados) de forma que o alcance de 70% já significa que o objetivo está praticamente atingido, já agregou valor e será concluído e breve. A cada trimestre uma reunião presencial com todos os colaboradores é conduzida pela diretoria geral para apresentação dos resultados do trimestre e objetivos do próximo.

 Núcleo de Tecnologia da Informação - NTI/UFPE - Diretoria Geral Segundo Trimestre de 2016 (abril-junho)			
Relacionado ao Objetivo Anual 1 - Garantir a continuidade dos serviços de TIC prestados à comunidade acadêmica			
Objetivo 1	Aumentar o feedback dos clientes	Progresso	Cumprimento do Objetivo
			0%
Resultado Chave 1	Dobrar o número de áreas(diretorias) no novo modelo da Central de Serviços	0%	
Resultado Chave 2	Dobrar o percentual de avaliações de clientes recebidas	0%	
Relacionado ao Objetivo Anual 2 - Agregar novos serviços de TIC para a comunidade acadêmica			
Objetivo 2	Melhorar a qualidade e segurança da rede sem fio	Progresso	Cumprimento do Objetivo
			0%
Resultado Chave 1	Concluir todos os ajustes priorizados da Cademeta Eletrônica	0%	
Resultado Chave 2	Criação do certificado de segurança	0%	
Resultado Chave 3	O portal wifi UFPE funcionando no CCEN	0%	

Figura 3 – Planilha de OKRs NTI-UFPE

3. Resultados

O OKR foi implantado no NTI em abril de 2016, de forma que foi concluído o primeiro ciclo de 1 ano, com 5 ciclos trimestrais de OKRs.

Atualmente, a diretoria geral, as 3 diretorias técnica com suas coordenações, além das áreas de governança e suporte ao usuário, estão trabalhando da mesma forma.

Reuniões semanais são realizadas entre os diretores, os quais acompanham os OKRs gerais e os de cada diretoria, para acompanhar progresso, resolver dependências e tratar riscos. Em paralelo, cada área tem seu dia de acompanhamento do OKR.

Os principais desafios encontrados e benefícios observados até o momento estão relacionados nas seções a seguir.

3.1 Desafios

- Dependências de áreas internas e externas fizeram com que alguns objetivos não fossem cumpridos, especialmente porque as outras áreas também tinham os seus objetivos. Este desafio foi minimizado com a definição de OKRs em reuniões integradas com os vários diretores juntos, porém, é um desafio constante que exige atenção.
- Os resultados-chaves definidos tendem a ser direcionados a atividades. Resultados-chaves são resultados (o que você quer alcançar naquele trimestre) e não ações (o que você precisa fazer) [Wodtke, 2015].
- Falta de cultura gerencial, especialmente em áreas muito técnicas, dificultando a visão de objetivos prioritários e a sistemática e disciplina exigida pelo OKR.

- Mesmo com um ciclo curto trimestral, outras prioridades surgem devido à natureza dinâmica dos serviços de TI. É importante, no momento da definição do OKR trimestral, considerar que sempre haverá demanda de outras atividades.
- Prioridades estratégicas podem ser modificadas mesmo dentro de um ciclo curto. O OKR é dinâmico e pode haver mudança de objetivo dentro do ciclo, mais de forma criteriosa para não desvirtuar demais o OKR.
- A publicação dos OKRs ainda se dá por uma planilha, que não é um mecanismo visual forte e há dificuldades de envolvimento de todas as áreas em uma mesma intensidade.

3.2 Benefícios

- O uso do OKR trouxe maior foco e direcionamento para as equipes, que passaram a ter uma visão mais clara das prioridades organizacionais.
- O alinhamento de OKRs entre os diversos níveis organizacionais fortaleceu o alinhamento nos diversos níveis organizacionais.
- A participação da equipe na definição do OKR e não apenas do líder acarreta comprometimento e mais envolvimento com o alcance do objetivo.
- O uso de um planejamento sistemático promoveu o início de uma cultura gerencial até então precária na organização, especialmente nos times operacionais.
- O fato dos objetivos serem arrojados, ou seja, difíceis de serem alcançados, causa um empenho maior, por parte das equipes, na busca do seu alcance.

4. Conclusões

Este trabalho apresentou a experiência do NTI-UFPE na adoção do OKR como framework fundamental para o seu planejamento. Até o momento a experiência tem se mostrado válida, apesar de desafios estarem sempre presentes.

O OKR continua sendo a referência principal do planejamento do Núcleo e os próximos aprimoramentos incluem a melhoria da forma de publicação dos OKRs (mural e portal interno), além do amadurecimento na definição de objetivos e resultados-chaves com maior foco na agregação de valor à UFPE.

Referências

- Niven, Paul R.; Lamorte, Ben (2016). "Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs" (1 ed.). Wiley. ISBN 9781119252399, 2016.
- Wodtke, Christina (2014). "The Art of the OKR", <http://eleganthack.com/the-art-of-the-okr/>, 2014.
- Castro, Felipe (2015). "Agile Goal Setting with OKR - Objectives and Key Results", InfoQ, <https://www.infoq.com/articles/agile-goals-okr>, 2015.