



UFRJ CONSULTING CLUB

KPIs & OKRs

Entenda como definir objetivos com prazos pré-determinados e como controlar o progresso das metas de desempenho traçadas.



EBOOK DE NEGÓCIOS



KPIs e OKRs

Durante o ciclo produtivo de uma empresa, existem, muitas vezes, objetivos a serem atingidos que são grandes ou amplos demais para serem mensurados diretamente. É necessário avaliar, portanto, se a equipe está indo na direção certa e metrificar seus progressos. No entanto, conforme a complexidade das tarefas aumenta, fica cada vez mais difícil saber o quanto falta para atingir as metas desejadas. Dessa forma, torna-se necessário mirar em objetivos palpáveis, analisar as conquistas em direção a esse alvo e utilizar métricas diretamente ligadas aos pontos focais para medir o desempenho e o progresso.

● O que são?

OKR, sigla para *Objectives and Key Results*, é um *framework* utilizado para definir objetivos palpáveis por meio de resultados-chave. Ele é usado por diversas companhias, como Google, Amazon, Uber, Ambev e Twitter, dentre outras. Esse conceito é bem amplo, podendo ser implementado por empresas, equipes e até a nível individual.

Para ficar mais compreensível, segue um diagrama de possíveis objetivos e seus resultados-chave relacionados a um clube de futebol:



Em nível individual



A quantidade e complexidade tanto dos objetivos quanto dos resultados-chave variam em decorrência do prazo analisado. Todos os funcionários do Google, por exemplo, utilizam OKRs mais simples para cada trimestre e outros mais abrangentes para metas anuais. Em termos mais práticos, os objetivos e os resultados-chave atrelados devem estar acima do que é esperado de se obter, sendo um bom resultado cumprir entre 60% e 70% dos resultados-chave, enquanto alcançar menos de 40% é considerado insatisfatório.

Para medir o progresso dos resultados-chave de uma empresa são necessários indicadores. Surge a necessidade, portanto, de se utilizar **KPIs**, que são métricas que permitem reflexão sobre o avanço de um projeto ou de uma tarefa. É importante se ater aos principais indicadores, e não a todos. Logo, é impossível, por definição, que todos os indicadores relacionados a seus objetivos também sejam indicadores-chave. Ainda no exemplo do clube de futebol, pode-se observar a relação dos resultados-chave com seus respectivos KPIs.



Existem vários tipos de indicadores utilizados para mensurar o progresso, podendo ser subdivididos em:

- **Indicadores de qualidade:** ligados diretamente ao controle de qualidade de um produto ou serviço, mensurando desvios e não-conformidades do resultado final com o esperado. Um exemplo de indicador de qualidade seria a porcentagem de itens defeituosos produzidos, e é possível comparar esse número com resultados mínimos pré-estabelecidos.
- **Indicadores de capacidade:** mensuram a capacidade de resposta de um processo. Estes indicadores demonstram a quantidade máxima de produtos ou itens produzidos por algo em determinado período de tempo, como, por exemplo, a quantidade de embalagens que pode ser feita por uma máquina em um período de 8 horas se funcionasse a plena capacidade.
- **Indicadores de produtividade:** muito similares aos indicadores de capacidade, os indicadores de produtividade determinam a efetividade de atuação do processo, e não apenas o seu potencial. Seguindo o exemplo da máquina, seria a quantidade efetiva de embalagens que são produzidas pelo maquinário em um período de 8 horas.

Deve-se ressaltar que os indicadores de produtividade não se igualam aos de capacidade, pois é impossível uma máquina ou uma pessoa atuarem com todo

seu potencial, tendo em vista que sempre há alguma perda de eficiência no meio do caminho.

- **Indicadores financeiros:** diretamente ligados à economia e às finanças de uma empresa. Eles podem ser utilizados tanto para uma análise interna da companhia, como o cálculo da margem de lucro de um novo produto, quanto para análises externas.

Em análises externas, os indicadores financeiros são muito utilizados por investidores para determinar o investimento - ou não - em uma ação. Métricas como o **P/L** (preço da ação na bolsa dividido pelo lucro da empresa) ou o **ROI** (lucro da empresa dividido pelo valor investido nela) são fundamentais para avaliar o desempenho de uma companhia.

- **Indicadores estratégicos:** são criados ao se observar metas que a empresa deseja alcançar no futuro comparadas com o posicionamento atual dela. Um exemplo de KPI estratégico seria o *Market Share*, para avaliar a fatia do mercado que a companhia detém neste momento e comparar com o que é almejado.

Para melhor entendimento da diferença entre KPIs e OKRs, é possível considerar OKRs como formas de definir objetivos em um prazo pré-determinado, enquanto os KPIs são maneiras de controlar o progresso em relação às metas traçadas. Ambas as métricas podem ser usadas em qualquer organização, desde que consigam se manter fiéis a esses objetivos.

● Aplicações

Como já citado, tanto os KPIs quanto os OKRs são formas de medir desempenho. Contudo, eles são ferramentas enrijecidas, não existindo espaço para reavaliação dos objetivos depois que já foram traçados. Por isso, em uma empresa bem estabelecida, como grandes líderes dos mercados, eles podem servir como uma ótima forma de manter o foco e alinhamento das equipes. Entretanto, em situações de incerteza muito

grande, como é o caso de startups ou organizações em estágios iniciais, é muito difícil que os mesmos objetivos traçados há dois meses sejam mantidos, pois o modelo de negócios muda muito rápido. Nessas situações, OKRs não são o método mais indicado, mesmo que ainda seja possível utilizar KPIs, visto que os indicadores-chave servem para medir diretamente o progresso em qualquer projeto. Contudo, é provável que os indicadores utilizados tenham de mudar constantemente para acompanhar o desenvolvimento da empresa, o que não é o ideal quando comparado ao método tradicional de uso.

No caso de empresas estabelecidas, em seus projetos de larga escala, é importante destrinchá-los em objetivos palpáveis e mensurar o progresso de tais objetivos por meio dos indicadores. Voltando ao exemplo do clube de futebol: vencer um campeonato é algo muito pouco palpável de ser feito, porém formar uma comissão técnica conceituada, diminuir a quantidade de faltas a treinos e aumentar a interação com torcedores em redes sociais, em busca do aumento da presença deles nos estádios, são KPIs que conseguem auxiliar a obtenção de OKRs mais tangíveis.

● **Vantagens e Desvantagens**

● **Vantagens e Desvantagens dos OKRs:**

○ **Vantagens:**

- Os OKRs estimulam a implementação de metas ambiciosas, já que o esperado é que não se atinja 100% dessas métricas. Isso motiva os funcionários a continuarem trabalhando, visando realizar um trabalho cada vez melhor.
- Os OKRs podem ser analisados regularmente. Embora inicialmente haja um prazo a ser estipulado para se cumprir a meta, ao final desse tempo, o OKR pode ser mudado caso a visão e objetivos da empresa também mudem de tempos em tempos.
- O seus resultados são dados em valores quantitativos, facilitando

a mensuração de seus resultados.

- Eles conseguem alinhar as tarefas cotidianas trazendo eles uma explicação com a visão de longo prazo da empresa, trazendo para os funcionários uma explicação mais palpável sobre as suas atividades rotineiras. São especialmente efetivos em ambientes incertos, como após uma aquisição ou ao entrar em um mercado novo, por conseguirem difundir a nova visão da companhia.

○ **Desvantagens:**

- Os OKRs podem acabar não tendo sua devida eficiência caso não haja a colaboração de diversas pessoas de diferentes posições da empresa. OKRs que não conseguem se comunicar com a parte estratégica da companhia se tornam deficientes na visão ao longo prazo e, caso falte a perspectiva de funcionários em cargos menores expressivos hierarquicamente, pode-se tornar muito pouco palpável a maneira de se alcançar os resultados para os membros da equipe.
- Setores diferentes de uma companhia têm OKRs diferentes, mas não se deve começar uma competição sobre quais completaram mais OKRs do que outros - afinal, a melhoria da empresa como um todo é o propósito a ser alcançado. Para minimizar a competição entre diversas áreas da empresa, a implementação deve ser feita da maneira mais fluida possível.
- Podem haver áreas sem metas tão claras, como, por exemplo, áreas de gestão da empresa. O clima organizacional da empresa é difícil de se mensurar e estipular metas quanto o aumento do tamanho da companhia em determinado mercado.
- Um problema compartilhado entre KPIs e OKRs é que eles avaliam apenas o resultado final, e não o processo em si. Afinal, caso a meta seja aumentar o número de sócios torcedores no

clube de futebol, a métrica apenas avalia se o objetivo foi atingido ou não, e não a maneira na qual o processo foi realizado. Com isso, pode-se corroborar um trabalho ineficiente, que poderia ter sido muito melhor executado por meio de outras soluções, mesmo com a meta tendo sido atingida.

- **Vantagens e Desvantagens dos KPIs**

- **Vantagens:**

- Apresentam resultados quantitativos e mensuráveis, tornando-se extremamente fáceis de serem avaliados.
- Conseguem universalizar o progresso de todos os colaboradores da empresa, pois as métricas e os seus resultados ficam disponíveis para todos.
- Ajudam a empresa a seguir os OKRs, alcançando e atualizando metas futuras para melhorar o desempenho da companhia.
- São um tipo de estímulo aos funcionários, pois, ao cumprir suas metas, eles ganham visibilidade, o que pode acarretar benefícios futuros.

- **Desvantagens**

- KPIs são orientados para um curto prazo. Caso a utilização deles em conjunto com OKRs não seja feita da maneira mais eficiente possível, pode-se perder a visão de longo prazo da companhia, prejudicando todo o seu planejamento estratégico.
- O cumprimento de uma meta pode ocorrer em detrimento da qualidade do trabalho. Um exemplo poderia ser, no caso de um clube, os jogadores passarem 8 horas treinando com apenas 50% da sua vontade, em vez de de 6 horas treinando a 100%, apenas para cumprir a meta.
- Pode reduzir a capacidade criativa dos funcionários, que se atêm apenas a cumprir o que foi estabelecido e não tentam soluções

novas que podem ajudar a empresa.

- Não necessariamente medem o real progresso da empresa. Caso haja um aumento de 40% no número de sócios, por exemplo, isso poderia cumprir uma meta, mas não resultaria em nenhum efeito caso a taxa de retenção diminuísse para 20% no geral.

● Como aplicar

Para garantir seu sucesso existem alguns critérios na implementação de OKRs. Primeiramente, OKRs devem ser acessíveis para toda a empresa, de modo que todos os funcionários possam acompanhar o progresso geral e conhecer os objetivos de outras áreas. Exemplos de algumas plataformas são: Week Plan, Asana, 7Geese, BetterWorks. Caso a organização seja pequena, uma simples planilha pode ser suficiente, contendo apenas o objetivo, a área da empresa, o prazo estipulado e o progresso feito até o momento.

Além disso, os objetivos precisam estar alinhados com a visão de longo prazo da empresa, ser estabelecidos majoritariamente - pelo menos 60% - pelos funcionários e incluir tarefas com as quais o indivíduo deseje trabalhar. Os resultados-chave também precisam ser mensuráveis e graduáveis (medindo seu sucesso de 0 a 100%), principalmente por meio de indicadores (KPIs). As tarefas definidas devem estar levemente fora de alcance, com o foco sendo alcançar um percentual entre 60% e 70% de cumprimento. Além disso, é importante que eles não sejam muitos, limitando-se a, no máximo, 12 resultados-chave por time ou pessoa, para que se consiga haver um foco nas prioridades da empresa.

Em relação aos KPIs, os ideais estão diretamente relacionados aos resultados-chave almejados. A equipe ou o indivíduo devem acompanhar simultaneamente, no máximo, 10 KPIs, para que não exista uma sobrecarga de informações que acarrete em uma subutilização de alguns indicadores. Por isso, é necessário identificar quais indicadores refletem diretamente o progresso atingido e, dentre eles, quais são os mais importantes. É importante também evitar que existam indicadores se contradizendo, algo que pode

ocorrer mais facilmente com um número indiscriminado de métricas, como KPIs que avaliem os gastos com publicidade de uma companhia e que mensurem a quantidade de pessoas adquiridas pelo marketing - afinal, mesmo que o número absoluto de pessoas seja menor, o custo de aquisição de cada cliente pode ter diminuído, algo fundamental para a companhia.

Tendo isso em vista, segue um passo a passo descritivo para implementação de OKRs e, conseqüentemente, KPIs, utilizando-se do exemplo já explicitado do clube de futebol:

1. Definir o prazo e os envolvidos no projeto

Como mencionado, a complexidade dos objetivos varia conforme o tempo-limite e o tamanho da equipe designada para realizá-los. Então, a empresa deve delimitar qual é o escopo do objetivo - ou seja, se ele afeta a empresa como um todo, uma equipe ou até mesmo uma pessoa - e até quando aquele objetivo deverá ser mensurado, tendo em vista os objetivos da companhia.

No caso do clube de futebol, um prazo estabelecido seria de um ano, em relação a uma temporada inteira. Ele poderia ser dividido em metas gerais, para todo o clube, e individuais, para melhorar os jogadores especificamente e membros das equipes do marketing e da administração.

2. Realizar um *brainstorming* de possíveis objetivos e escolhê-los

Como os OKRs são estabelecidos para focar nas tarefas com maior prioridade, é importante realizar um *brainstorming* com os envolvidos e listar todos os objetivos da equipe naquele período de tempo. Depois, deve-se ordenar os resultados por ordem de prioridade e valor gerado pelas tarefas.

Nessa etapa, vale ter em mente o princípio de Pareto (de que 20% das causas geram 80% dos resultados) na hora de se pensar nos objetivos. No caso do time de futebol, alguns possíveis objetivos podem ser: ganhar um título nacional, vencer 60% das partidas em um ano, conseguir mais recursos para o time, atrair a atenção da mídia, expandir a sua marca para outros continentes, entre outros. Pode-se presumir que, entre as diversas opções, os objetivos escolhidos são sofrer menos gols por partida e expandir a marca internacionalmente.

3. Com os objetivos selecionados, deve-se decidir quais resultados-chave são indispensáveis

Após serem definidos os objetivos e prazos, a etapa seguinte é listar os resultados-chave atrelados a eles. Vale frisar que devem ser, no máximo, 12 resultados-chave por pessoa ou time, e que estes devem estar levemente fora da zona de conforto dos envolvidos.

Pode-se supor que, em relação a sofrer menos gols, os resultados-chave são diminuir a quantidade de faltas feitas pelos zagueiros e aumentar a capacidade física dos jogadores para percorrerem 11 km por jogo. Em relação à internacionalização da marca, os objetivos podem ser vender 30% a mais de camisas em outros países do continente e ser o conteúdo principal de matérias internacionais pelo menos 4 vezes no ano.

4. Definir os KPIs utilizados para monitorar os resultados-chave

Diferentemente das outras etapas, agora os funcionários não precisam estar diretamente envolvidos. Os gerentes e administradores responsáveis pelas equipes devem analisar quais indicadores estão atrelados aos resultados desejados e escolher, no máximo, 10 indicadores para acompanhar o desempenho da equipe. No exemplo, poderia-se pensar nos seguintes indicadores:

- Diminuir a quantidade de faltas feitas pelos zagueiros em 20%:
 - Tempo de reação para alcançar a bola em um lance;
 - Quantidade de tempo que passa marcando o jogador adversário.

- Percorrer uma média de 11 km por jogo:
 - Índice de oxigenação do sangue;
 - Quantidade de horas feitas em treinos físicos diariamente;
 - Porcentagem do tempo que o jogador permanece correndo na partida.

- Aumentar em 30% a venda de camisas em outros países do continente:
 - Quantidade de torcedores nesses países;

- Número de jogos transmitidos do clube;
- Quantidade de lojas que vendem produtos do time.
- Ser o conteúdo principal de matérias internacionais pelo menos 4 vezes no ano:
 - Número de vezes que é citado em matérias de grandes sites estrangeiros em um mês.

5. Escolher a melhor plataforma para acompanhar o progresso dos OKRs

Para evitar erros de comunicação e alinhamento da empresa, os progressos dos OKRs devem ser acessíveis para todos os funcionários, independentemente de qual nível hierárquico da organização ele faça parte. A plataforma ideal pode variar desde um quadro branco até um software específico. Para a escolha, deve ser levado em conta o número de funcionários, o caixa disponível para pagar por um programa e o relacionamento dos funcionários com a tecnologia. Por exemplo, em uma empresa pequena com funcionários menos qualificados, algo mais básico como uma planilha ou até um quadro branco podem ser utilizados como plataforma. No caso de uma empresa mais complexa, como uma voltada para o ramo de tecnologia, com mais de 100 funcionários, provavelmente valerá a pena investir em um programa específico.

No exemplo abordado, poderia-se usar um aplicativo, tendo em vista que todos os jogadores recebem salários elevados e, somado a isso, colocar um quadro branco com os resultados nas salas de reunião da equipe, para que tudo se torne ainda mais visual.

6. Disponibilizar os OKRs para todos na plataforma escolhida

Com os objetivos traçados e a logística resolvida, deve-se listar os OKRs, deixando-os disponíveis para o acesso de todos.

7. Realizar reuniões na metade ou a cada terço do período para alinhamento

Dependendo do tamanho do projeto, os gestores devem avaliar se vale a pena ou não realizar uma reunião geral durante o período para incitar a comunicação entre os membros e manter todos alinhados. Caso os jogadores não tenham

progredido em nada no objetivo de sofrer menos gols por partida, talvez seja o momento de uma reunião para um novo alinhamento, em busca de possivelmente replanejar a maneira de cumprir o OKR prévio, ou até mesmo de realizar a substituição de algum jogador na equipe.

8. Acompanhar os OKRs por meio dos KPIs, e se possível disponibilizar um gráfico de progresso

Ao utilizar KPIs para acompanhar os funcionários, é possível representar gráfica e percentualmente o progresso em relação aos objetivos, e não simplesmente um *checkbox*. Pode-se tornar visual para os funcionários o quão bem está indo o desempenho da tarefa, o que influencia diretamente na próxima etapa.

9. Conforme os resultados-chave são realizados, medir o percentual de sucesso daquela tarefa

Com a utilização dos KPIs, deve-se medir o progresso percentual realizado em cada tarefa, avaliando o quanto ela está progredindo com o passar do tempo. Isso, inclusive, é uma maneira de mitigar o problema do KPI apenas mensurar o resultado final, e não o progresso. Com o acompanhamento da evolução dos resultados, é possível perceber que tarefas estão sendo feitas de maneiras mais rápidas e pensar em estratégias para conseguir cumprir todas da melhor maneira.

Por exemplo, no caso do clube, com 3 meses passados - ou seja, 25% do tempo total -, as vendas no continente podem ter atingido um aumento de 20%, o que representa 67% da meta cumprida. Esse resultado é fenomenal, mas segmentando-o em KPIs é possível tornar a obtenção de pontos de melhora ainda mais eficiente. Nesse caso, a quantidade de torcedores e o número de jogos transmitidos podem ter dobrado, enquanto os pontos de venda podem ter diminuído. Por isso, sabe-se que um investimento maior para fazer os produtos serem vendidos em mais localidades é primordial, e que uma melhora nisso fará o OKR ser cumprido de uma maneira muito rápida, fácil e benéfica para a companhia.

10. Ao final do período de análise, realizar uma média simples dos

resultados-chave e calcular a nota para os objetivos

Se a nota dos 4 resultados-chave (como, por exemplo, a diminuição de faltas nos jogos, o aumento no número de vendas, a participação em matérias internacionais e a média de 11 km percorridos por jogo) foram 40%, 100%, 45% e 55%, respectivamente, a nota final do objetivo, realizando a média, foi de 60%.

É primordial que não se coloquem pesos nos resultados-chave. Um erro comum é tentar classificá-los em uma ordem de importância, contudo os OKRs e KPIs, por definição, já são as prioridades, não devendo existir uma priorização dentre eles. É importante ressaltar isso pois essas métricas servem para facilitar o trabalho da empresa, e não o contrário.

11. Medir o desempenho dos funcionários por meio das notas recebidas

No final, deve-se analisar esses indicadores e avaliar o resultado obtido. No caso do clube, 60% dos processos foram completados, o que se enquadra nas expectativas da utilização dessas métricas. Entretanto, houve uma grande discrepância no desempenho deles. Isso é um indício de que, talvez, a tarefa de aumentar o número de vendas havia sido estipulada de maneira errada, podendo haver espaço para uma meta mais ousada, enquanto as outras tarefas poderiam ter tido metas levemente mais factíveis.

12. Aprender com o processo feito e começar o ciclo novamente para o próximo período

É raro uma organização acertar todos os passos no primeiro processo de OKRs e KPIs, com os objetivos podendo ser fáceis ou difíceis demais, e os indicadores escolhidos não sendo os melhores. É importante que se analise os erros cometidos durante e ao fim de cada período, e corrigi-los no próximo ciclo. Com isso, o desempenho da empresa ou da companhia só tende a melhorar com o tempo.

● Bibliografia

15 Best OKR Softwares for Your Business. **Week Plan**, 2019. Disponível em: <https://weekplan.net/best-okr-softwares>. Acesso em: 13 mai. 2021.

Keys to OKR Success: A Q&A with the Man Who Introduced OKRs to Google, John Doerr. **Betterworks**, 2014. Disponível em: <https://blog.betterworks.com/keys-okr-success-qa-john-doerr>. Acesso em: 13 mai. 2021.

Eight financial KPIs to help measure your business performance. **Intuit quickbooks**, 2020. Disponível em: <https://quickbooks.intuit.com/r/financial-management/5-financial-kpis-gauge-business-health>. Acesso em: 13 mai. 2021.

Common mistakes with KPIs. **Change Factory**, 2014. Disponível em: <http://changeactory.com.au/our-thinking/articles/common-mistakes-with-kpis>. Acesso em: 13 mai. 2021.

KPI: como medir o que importa no seu negócio. **Endeavor**, 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/kpi>. Acesso em: 13 mai. 2021.

OKR, KPI e metas: transformando objetivos em resultados. **Endeavor**, 2016. Disponível em: <https://endeavor.org.br/como-transformar-objetivo-okr-meta>. Acesso em: 13 mai. 2021.

Startups Should Stop Using OKRs and Shift to OGSMs. **Infinite Beta**, 2017. Disponível em: <https://medium.com/infinite-beta/ogsm-okr-8761dcb50e02>. Acesso em: 13 mai. 2021.

Qual KPI estratégico mede o futuro da sua empresa? **Endeavor**, 2018. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/qual-kpi-estrategico-mede-o-futuro-da-sua-empresa>. Acesso em: 13 mai. 2021.

What Are The Pros And Cons Of Using OKR? **Bernard Marr**. Disponível em: <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1461>. Acesso em: 13 mai. 2021.