

Um Método de Medição Baseado em OKR

Roberto Vasconcelos Silva¹ e Gleison Santos¹

¹Programa de Pós-Graduação em Informática
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)
Rio de Janeiro, RJ – Brazil

roberto.silva@edu.unirio.br, gleison.santos@uniriotec.br

Abstract. *OKRs are formed by the combination of objectives, which are the description of what you want to achieve, and key results, which comprise a small set of measures used to assess and guide progress towards the objectives. This article presents the OKR+S measurement method, which supports the alignment of IT objectives using OKRs and facilitates the monitoring of indicators and strategies. The method can be used by organizations that wish to implement MR-MPS-SW and MR-MPS-SV.*

Resumo. *OKRs são formados pela combinação de objetivos, que são a descrição daquilo que se deseja alcançar, e resultados-chave, que compreendem um pequeno conjunto de medidas utilizadas para avaliar e guiar o progresso em relação aos objetivos. Este artigo apresenta o método de medição OKR+S, que apoia o alinhamento dos objetivos de TI utilizando OKRs e favorece a monitoração de indicadores e estratégias. O método pode ser utilizado por organizações que desejam implementar o MR-MPS-SW e o MR-MPS-SV.*

1. Introdução

O alinhamento organizacional é o processo de alinhar as metas, estratégias e processos de um negócio com sua missão e objetivos, a fim de potencializar o uso de recursos e alcançar os resultados desejados [Sousa and do Prado Leite 2014]. A falta de alinhamento entre os níveis organizacionais pode trazer consequências negativas levando a problemas como a incompatibilidade entre o planejamento e a execução da estratégia organizacional, trabalho em duplicidade e redundância de atividades dos funcionários ocasionando desperdício de tempo, recursos e baixa produtividade [Andrade 2012]. Para garantir o sucesso da estratégia organizacional, todos os profissionais de TI – o que inclui os times de serviços de suporte e desenvolvimento de software – devem estar envolvidos durante a formulação dos objetivos e estratégias de alinhamento de TI com o negócio [Alsolamy et al. 2014]. Mensurar aspectos como qualidade, custos e otimização de processos ajudam a entender as entregas e o desempenho das áreas organizacionais [Kaplan et al. 2005]. A identificação, seleção e monitoração de indicadores ajuda a garantir que as organizações possam se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente de negócios e alcançar seus objetivos de forma eficiente.

OKR (do inglês, *Objectives and Key Results*) [Doerr 2019] são formados pela combinação de dois itens: objetivos e resultados-chave. Os *objetivos* descrevem o que uma organização, equipe ou indivíduo desejam alcançar, ou seja, onde se quer chegar. Os *resultados-chave* representam um pequeno conjunto de medidas que ajudam a medir e balizar o progresso em relação aos objetivos. Os OKRs ajudam na execução e na

implementação do alinhamento organizacional. Eles promovem uma transparência que torna as conexões visíveis e claras para a organização, revelando quando há uma área desalinhada. Além disso, podem unir e criar uma linguagem comum tanto para os gestores que se preocupam mais com medidas e indicadores – usando a parte quantitativa dos resultados-chave – quanto para aqueles que são menos orientados a números – por meio de um objetivo inspirador e qualitativo.

Este artigo apresenta o OKR+S (*Select Indicators for IT Services Using Objectives and Key Results*) [Silva 2023], um método de medição que apoia a identificação, seleção e monitoramento de indicadores e estratégias de equipes de TI alinhados aos objetivos organizacionais. O método pode ser utilizado por organizações que desejem implementar o processo Medição, presente nos modelos de referência MR-MPS-SW e MR-MPS-SV.

2. Método OKR+S

O OKR+S tem como objetivo alinhar estratégias e o uso de indicadores para medir e avaliar o desempenho dos serviços prestados por uma equipe de TI ou uma unidade organizacional. As entradas do método incluem os objetivos de negócios, informações de contexto, premissas e possíveis indicadores já em uso. Como saídas têm-se: a grade de indicadores, os OKRs e o plano de execução das estratégias que endereçam objetivos, indicadores e OKRs. Recomenda-se que o responsável pela execução do método seja um profissional da equipe de TI com perfil de liderança e conhecimento de medição, em geral, ou OKRs, em particular. Este profissional será responsável pela definição e revisão dos OKRs e deve contar com a participação e auxílio dos membros da equipe de TI.

O OKR+S têm quatro fases, sendo as duas primeiras executadas uma vez no início – e revisitadas sempre que necessário – e as duas fases finais, em ciclos iterativos. Modelos de documentos e *checklists* de apoio são fornecidos. A Figura 1 apresenta as atividades e as quatro fases (diferenciadas pelo uso de cores) do método:

- *Definição de Objetivos*: nesta fase, (i) são elicitados os fatores de contexto internos e externos e premissas que afetam a equipe de TI na execução das estratégias para alcançar os objetivos pela organização ou pela própria equipe; (ii) os objetivos gerais da equipe de TI são derivados e revisados a partir dos objetivos gerais da área de TI; (iii) os indicadores associados aos objetivos da equipe de TI são definidos e revisados; por fim, (iv) são identificadas as estratégias que precisam ser executadas para que os objetivos sejam alcançados.
- *Definição de Resultados-Chave (KR)*: A definição dos KR envolve a identificação de ações específicas e mensuráveis que visam ajudar a equipe a medir o progresso em relação aos objetivos estabelecidos. Assim, nesta fase, (i) são definidos os resultados-chave da equipe de TI associados às estratégias associadas aos objetivos da equipe de TI; (ii) também são identificadas e desenvolvidas estratégias para alcançar os resultados-chave; (iii) são criados modelos de interpretação para os indicadores a serem utilizados pela equipe de TI; por fim, (iv) é definida a grade da equipe de TI, que consiste em desenvolver uma estrutura visual, clara e organizada que visa definir, acompanhar e monitorar o progresso da equipe de TI em relação aos seus objetivos.
- *Planejamento dos Ciclos de Execução*: nesta fase, (i) é estabelecido um plano geral para a execução de diferentes ciclos de implementação das estratégias definidas

anteriormente. A partir deste momento, (ii) ciclos individuais são planejados em detalhes e executados de forma iterativa.

- *Execução e Refinamento dos Ciclos*: na fase final, (i) o resultado da execução das estratégias, indicadores e o progresso do método é monitorado de forma pró-ativa pela equipe visando garantir a execução e acompanhamento dos OKRs definidos e que os resultados estão sendo alcançados conforme o planejado. Por fim, (ii) é feita uma análise dos pontos fortes, fracos e oportunidades de melhoria da execução do método.

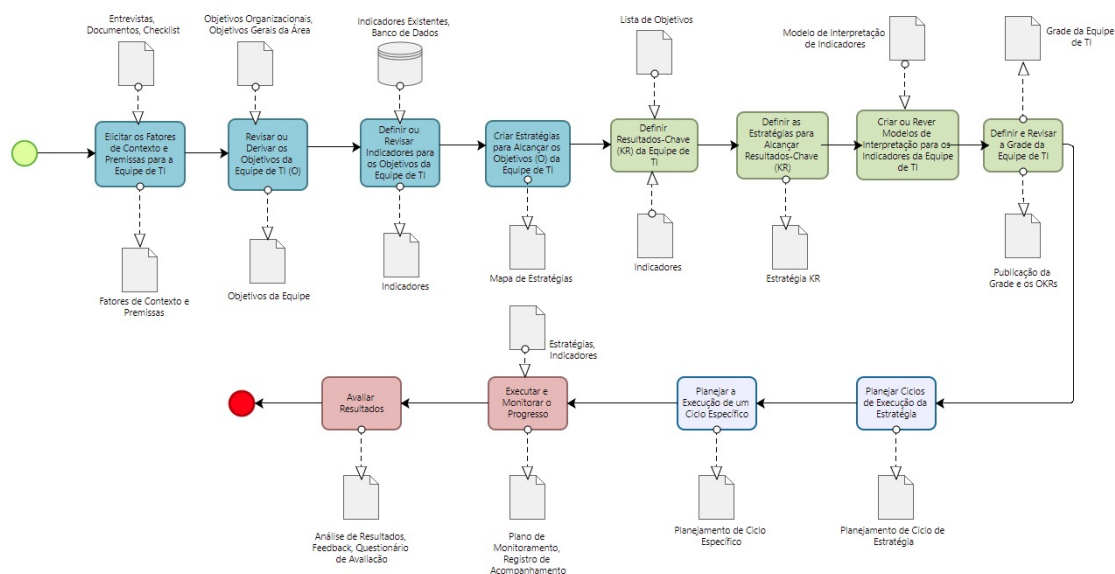


Figura 1. Fases e Atividades do Método OKR+S

A Fig. 2 apresenta um exemplo fictício de grade pelo OKR+S (um exemplo real pode ser visto em [Silva 2023]). Fatores de contexto e premissas (em setas azuis e amarelas, respectivamente) auxiliam o entendimento da organização e auxiliam na construção da grade. As estratégias (em caixas cinzas) representam ações que promovem o alcance os objetivos de negócio (em caixas verdes) ou resultados-chave (em caixas cinzas) buscados. Por sua vez, o alcance dos resultados-chave também pode estar associado à execução de estratégias específicas. Indicadores (em caixas cinzas com bordas arredondadas) são utilizados para medir o progresso em relação aos objetivos, estratégias e resultados-chave.

No exemplo, é indicado que uma das estratégias para alcançar o objetivo de negócio “Melhorar o tempo de atendimento do suporte de TI” é “Realizar treinamentos internos para aprimorar as habilidades técnicas da equipe de TI”, que é associada ao resultado-chave “Reduzir o tempo médio de resolução de problemas em 15%”. Para alcançar este resultado-chave, foi definida a estratégia “Redefinir responsáveis por cada nível de atendimento com base nas habilidades técnicas”. O alcance do objetivo é medido por dois indicadores “Taxa (%) de resolução de incidentes no primeiro contato” e “Tempo médio de resolução de problemas”, que também está associado ao resultado-chave citado.

3. Conclusões

O OKR+S ajuda a promover o alinhamento estratégico, a transparência e o foco de forma que a equipe de TI contribua com o sucesso da organização. O uso do OKR+S por uma

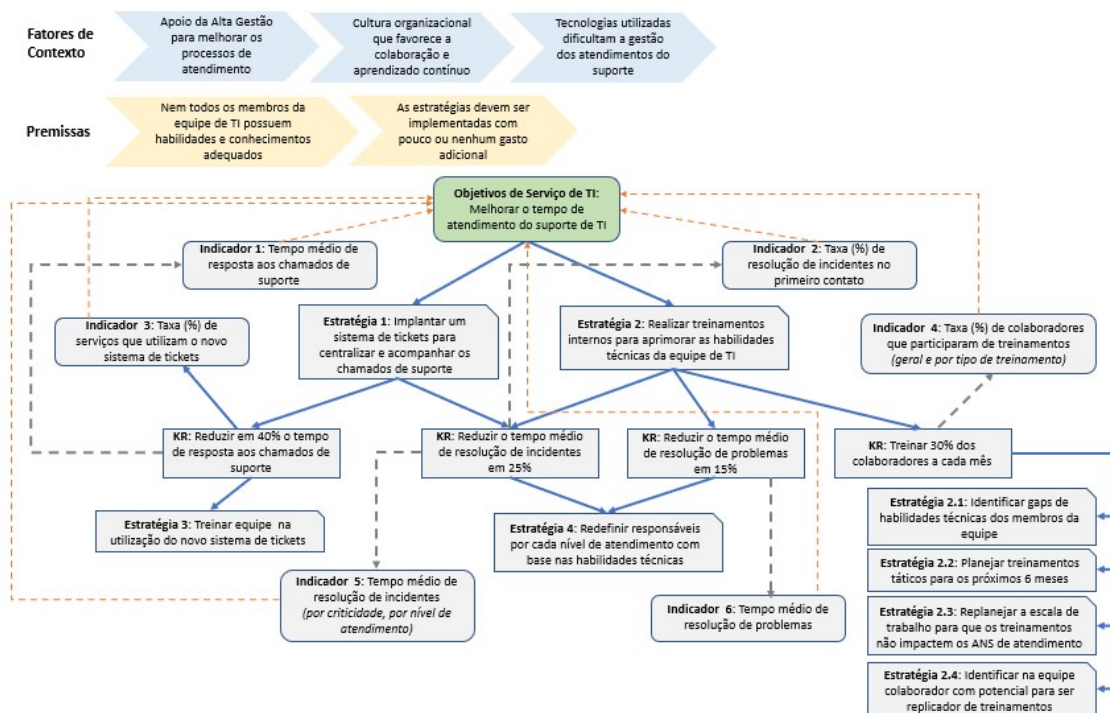


Figura 2. Exemplo de grade gerada pelo OKR+S

equipe de TI permite estabelecer os objetivos da área e os objetivos da equipe de forma clara, favorecendo o alinhamento em relação aos objetivos organizacionais, a definição e execução de estratégias que favorecem o cumprimento dos objetivos organizacionais e da própria equipe e o acompanhamento do desempenho dos serviços de TI por meio de indicadores avaliando o progresso em relação aos objetivos estabelecidos.

Referências

- Alsolamy, A. A., Khan, U. A., and Khan, P. M. (2014). IT-business alignment strategy for business growth. In *2014 International Conference on Computing for Sustainable Global Development (INDIACom)*, pages 364–366.
- Andrade, A. R. d. (2012). *Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 2.
- Doerr, J. (2019). *Avalie o que importa: Como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs*. Alta Books, 1st. edition.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., et al. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance*, volume 70. Harvard business review US.
- Silva, R. V. (2023). *OKR+S – Um Método para Alinhamento de TI usando OKR (Objectives and Key Results)*. Dissertação de Mestrado, UNIRIO, Departamento de Informática.
- Sousa, H. P. and do Prado Leite, J. C. S. (2014). Modeling organizational alignment. In Yu, E., Dobbie, G., Jarke, M., and Puraio, S., editors, *Conceptual Modeling*, pages 407–414, Cham. Springer International Publishing.