

BOOK COMPLETO DE IMPLANTAÇÃO E GESTÃO DE OKR

Mais de 60 páginas de leitura rápida com formato simples e dinâmico para você entender definitivamente tudo sobre OKR

Edição atualizada e revisada

Produzido originalmente por: CoBlue Ltda e revisado por OKR Matrix

okmatrix
a new way to work



Sobre essa edição

É com imenso prazer que compartilhamos essa versão atualizada do Guia de OKR que agora recebe o nome de “Book de Implantação e Gestão de OKR”.

A primeira versão, produzida integralmente pela CoBlue (www.coblue.com.br) parceira e pioneira em ter uma plataforma de OKR no Brasil, foi divulgada em 2017 e obteve milhares de downloads dentro e fora do Brasil.

O êxito da divulgação do material pela CoBlue nos enche de orgulho pois continua ajudando muitas empresas a implantarem OKR e aprenderem um pouco mais sobre seus benefícios.

Agora, utilizando como base o material, preparamos essa segunda versão atualizada com mais cases, exemplos e práticas que é fruto de nossa aprendizagem de 10 anos de implantações em diversas empresas de tamanhos e segmentos de mercado.

Aproveite ao máximo o conteúdo e se houver dúvidas ou sugestões para melhoria nos avise, sempre estamos prontos para aprender ainda mais!

Equipe OKR Matrix
whyokr@okrmatrix.com

Módulo
01

O Básico de OKR

Explicação completa

Módulo
02

Implantando OKRs

Passo a Passo de Implantação

Módulo
03

Gestão de OKRs

Como trabalhar com OKR

Módulo
04

Boas Práticas

Exemplos práticos e Case

Módulo 01
O Básico de OKR

01



Neste módulo você aprenderá sobre:

Problemas que o OKRs ajudam a resolver

De onde vêm?

Origem e o O que é OKR?

Empresas adeptas aos OKRs

O que é OKR?

Estrutura de OKR

Níveis de OKR

Características do OKR

Por que implementar OKR?

Benefícios do OKR

Entendendo melhor Objetivos e os Resultados Chave

Escrevendo OKR

Recomendações e cuidados

Exemplos de construção de OKRs

Problemas que os OKRs ajudam a resolver

- ❌ **Alinhamento** entre a empresa e equipes;
- ❌ Falta de **foco dos colaboradores**;
- ❌ Pouco **estímulo à produtividade** a partir de **metas lean**;
- ❌ Falta de **transparência** entre áreas e equipes;
- ❌ Dificuldade das pessoas notarem como **suas contribuições impactam na empresa**;
- ❌ Dificuldade em **transmitir a cultura** da empresa aos colaboradores.
- ❌ Falta de **comunicação** entre os times e colaboradores.

Origem dos **OKRs**

OKR, um acrônimo das palavras Objectives and Key Results (objetivos e resultados chave), foi criado no final da década de 70 por Andrew Grove, ou Andy Grove como era mais conhecido, presidente da Intel.

É utilizado atualmente por gigantes como **Google, Twitter, LinkedIn** e outras empresas dentro e fora do Vale do Silício.

John Doerr, um dos maiores investidores de tecnologia e ex-funcionário da Intel, sugeriu aos líderes do Google que implementasse OKRs na empresa. Inicialmente empregado a 40 pessoas, suportou o crescimento e é a **razão do sucesso** da multinacional.

Origem dos *OKRs*

Os OKRs surgiram como resposta às novas tendências de avaliação de performance nas empresas e ao mercado digital.

A metodologia é adotada por companhias de **diferentes segmentos e tamanhos**. Ou seja, pode ser incorporada por qualquer tipo de organização.

Você Sabia?

Em resposta a um questionamento sobre quando uma equipe de gestão deve adotar OKRs, Rick Klau, sócio da Google Ventures, disse: **"O mais rápido possível"**.

Qual a aplicabilidade dos *OKRs*?

Podemos definir que o framework de OKR é um modelo de gestão ágil de desempenho com **foco em resultados**. Os OKRs funcionam como uma ferramenta de comunicação interna: integram as equipes através da formulação de objetivos relacionados à **estratégia corporativa**. E da forma que são estabelecidos tem fator determinante no formato das equipes e da forma que serão gerenciados os resultados.

Porque “gestão ágil” se o conceito Ágil ou *Agile* só veio em 2001?

Porque não se trata da data em que foi criado o *Agile* mas sim a **aplicabilidade do conceito de OKR no contexto atual** e que se encaixa perfeitamente com o conceito *Agile*. A mesma linha podemos observar com outras ferramentas como KanBan, Basecamp, Lean e tantos outros que nasceram antes de 2001.

Estrutura *OKR*

A melhor estrutura para escrevermos os OKRs vem das melhores repostas para a seguinte frase:

Eu quero (OBJETIVO), mensurado por (RESULTADOS CHAVE).

Ao responder qual o seu **Objetivo** pense em **Porque** você deseja alcançar algo.

- **Objetivo** (“o que desejo alcançar?”)
- **Resultados Chave** (“como posso mensurar?”).

Muitos confundem Metas SMART com OKR. OKR é mais simples, não tem as regras do modelo SMART e foca na execução como desafio principal da meta

Níveis **OKR**

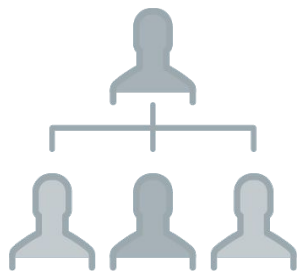
Organizacional: São os OKRs que guiarão toda a empresa em prol dos resultados desejados. Eles devem motivar e inspirar a empresa; portanto, a estratégia e as prioridades devem constar em seu conteúdo.

Equipes/Áreas: Estas metas são direcionadas a atuação de cada time; portanto, podemos ser muito mais específicos na formulação desses objetivos. Devem estar alinhados com o propósito da companhia, já que seus resultados afetarão diretamente a performance do negócio .

Individual: São OKRs focados na performance do colaborador. São OKRs mais raros de acontecer já que são métricas que pertencem á uma única pessoa e onde somente o papel dela será determinante no atingimento do Objetivo.

Considere OKRs Individuais somente quando tiver claro que o papel de um colaborador é suficientemente determinante para atingir um objetivo

Níveis OKR



Organizacional
OKRs Organizacionais ou
Corporativos



Equipes/Áreas
OKRs das Equipes

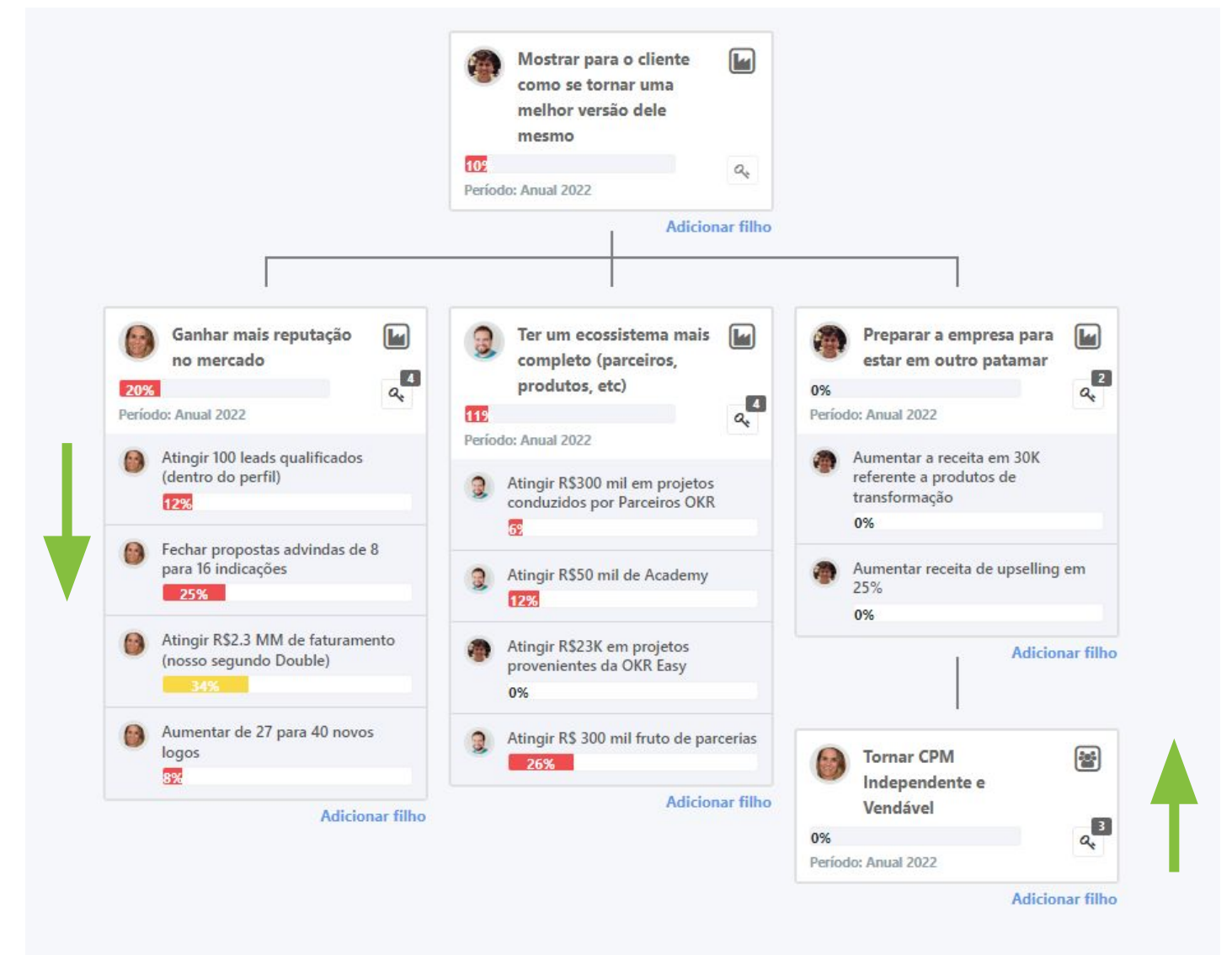


Individual
OKRs Individuais

No OKR não utilizamos o formato tradicional de cascata de metas. Utilizamos o formato Top-Down / Bottom-Up, ou mais conhecido como **Modelo bidirecional**. Consideramos que a partir dos Objetivos corporativos bem descritos e definidos e sempre alinhados com a Estratégia.

A grande maioria dos OKRs das equipes/áreas são definidos por pessoas que devem estabelecer metas de atingimento da estratégia, ou seja, OKRs Organizacionais.

Com esse formato de gerenciamento o entendimento da estratégia é mais dinâmico e aumenta o engajamento das pessoas.



Características *OKR*

- **Comunicação:** Alinhamento das expectativas da empresa com os colaboradores.
- **Simplicidade:** Linguagem simples, tornando a comunicação mais clara e eficaz.
- **Bottom-Up e Top-Down:** geração de engajamento e propósito para cada colaborador através da participação no processo de definição de metas.
- **Ciclos curtos:** Acompanhamento do progresso e correção dos erros de forma mais rápida, bem como as atualizações regulares para ganhar visão e insights.
- **Stretch Goals:** Metas que forçam o time a sair da zona de conforto e repensar como trabalhar.

Por que implementar OKR?

OKR não é apenas uma metodologia de gestão de metas; é uma ferramenta de **transformação corporativa** e de **mobilização em rede**.

- *O que queremos realizar como empresa?*
- *Quais são as ações que não devemos tomar?*
- *Nossos times realmente utilizam totalmente seus potenciais?*

Adotar OKRs em sua empresa possibilita que estas perguntas sejam respondidas de maneira clara e rápida, trazendo **resultados para toda a empresa**.

Benefícios *do OKR*



Foco e disciplina:

Objetivos limitados, gerando foco na organização.



Gestão e Performance:

Atualização do progresso da empresa em tempo real; foco em resultados.



Accountability:

Todos passam a ser responsáveis por seus objetivos, com critérios claros de sucesso, conhecidos por toda a empresa.



Transparência:

Todos os OKRs são públicos e possibilitam um alinhamento entre os objetivos e a visão da empresa.



Alinhamento entre equipes:

Interdependências funcionais entre os times.



Data Driven:

Processo eficaz de tomada de decisões, gerando aprendizado para todos e permitindo corrigir os objetivos que não são alcançados.

Módulo 02
Implantando OKR

02



Neste módulo você aprenderá sobre:

Por trás dos OKRs

Cultura OKR

Diretrizes estratégicas

Fatores críticos de sucesso (FCS)

Planejamento Estratégico

Construção de Objetivos

Objetivos

Exemplos de Objetivos

Formular objetivos através de verbos

Tipos de objetivos

Objetivos aspiracionais

Construção de Key Results

Resultados Chave

KRs não são tarefas

KRS são smart

Stretch Goals

KRs desafiadores

Exemplos de KRs

Tipos de KRs

Valor

Qualidade

Eficiência

Milestone

Erros mais comuns na construção dos OKRs

KRS não são tarefas

Cultura *OKR*

OKR não é apenas uma metodologia de gestão de metas, é uma ferramenta de **transformação corporativa**.

Objetivos e resultados chave são targets ambiciosos que estimulam os colaboradores e a empresa como um todo. É um processo diferenciado de desenvolvimento de pessoas, disseminando a cultura disruptiva e o espírito empreendedor e de dono de negócio.

Crie uma cultura na qual pessoas podem se arriscar sem ter medo das consequências, evitando a tentação de jogar pelo seguro.

Diretrizes *estratégicas*

Representam quais serão as prioridades a serem levadas em conta para a formulação dos OKRs. São definidas essencialmente por 3 pilares:

Missão

É o propósito de ser da empresa, ou seja, quais são as intenções que guiarão o negócio na tomada de decisões.

Visão

É a reflexão sobre futuro do seu negócio, isto é, as aspirações e metas que a empresa deseja conquistar.

Valores

São os princípios, crenças e virtudes que a empresa seguirá para alcançar seu propósito.

Planejamento *Estratégico*

É comum as empresas quererem implantar OKR sem terem um plano estratégico definido. Este elemento é a **base de toda a estrutura de objetivos da companhia.**

Para o desenvolvimento do plano, recomendamos a utilização do Lean Strategy, mais alinhado com o modelo ágil de OKR

Empresas que utilizam os modelos de Gerenciamento por Diretrizes, BSC ou similares, devem adaptar sua forma de planejamento estratégico para terem melhor alinhamento com OKR - Consulte a consultoria da OKR MatrixX.

Criar objetivos

O - Objetivo

Criar seus objetivos a partir de verbos é a melhor maneira de estimular os colaboradores a pensarem de forma clara e pontual.

Escolhas adequadas de verbos são fundamentais para informar a intenção do objetivo, evitando o emprego de expressões genéricas que se prestem a muitas informações.

Exemplos de verbos:

Conquistar,
Diminuir,
Aumentar,
Potencializar,
Criar,
Gerar,
Melhorar



OBJETIVO

O que você deseja alcançar? A resposta será o seu objetivo.

Características de como deve ser seu Objetivo:

- Qualitativo
- Simples
- Concreto
- Orientado para a ação
- Entendido por todos

Evite escrever Objetivos abrangentes que podem desviar as pessoas do objetivo principal. Procure evitar Objetivos que são mais resoluções de final de ano que algo concreto

Os Objetivos são importantíssimos para darem o primeiro passo nas decisões de quais métricas iremos determinar para alcançar o Objetivo.

Um Objetivo ambíguo pode levar as equipes a atingirem algo que não é relevante, ou ainda impossibilitar o desenvolvimento das equipes em prol de uma cultura com maior envolvimento e autonomia das pessoas.

Exemplos de *Objetivos*

Abrir filiais da empresa fora do Brasil

Deixar nossos clientes apaixonados pelo produto A

Trazer diversidade na oferta de nossos produtos

Conquistar mais clientes do segmento A-B

Resultados *chave*

Os resultados-chave (KRs) são os **critérios de sucesso** do objetivo, ou seja, os **passos mensuráveis** necessários para completá-lo. São utilizados para entender de forma mais direta se estamos evoluindo ou não. É vital que estes dados sejam quantitativos, para que não haja dúvidas em relação ao progresso, evitando subjetividade. Os KRs também devem ser ambiciosos e desafiadores, ao ponto de tirar os colaboradores e times da zona de conforto.

“Se vocês não conseguem mensurar, vocês não podem gerenciar” (Peter Drucker)



RESULTADO CHAVE

São a prova que você está atingindo o objetivo, portanto medem o progresso desse atingimento

Características de como deve ser seu resultado chave:

- Quantitativo
- Métrica de valor
- Iniciar por verbo de ação

Busque sempre escrever no mínimo 2 e no máximo 5 KRs por objetivo. Isso evita que escreva muitos KRs e consiga focar naqueles que realmente importam

Preferencialmente procure verbos como: Aumentar, Reduzir, Manter, Melhorar e depois associa uma métrica que possa lhe trazer acompanhamento e progresso.

Evite resultados chave ligados a atividades meio, como por exemplo, a conclusão de um projeto. Esses tipo de definição diz mais sobre o projeto e menos sobre o valor que irá trazer. Então, procure entender sempre qual métrica o projeto irá influenciar e a partir daí defina essa métrica como KR.



RESULTADO CHAVE

A escala de Resultado Chave, como funciona?

Você pode definir 2 tipos de desafios para seus KRs:

KR Moonshots (“tiros para a Lua”)

São métricas quase impossíveis de atingir. Devem ser aplicadas somente quando existem desafios importantes a serem atingidos que validem ou não uma estratégia específica. Nesse caso temos uma escala de 0 a 100% onde o 100% extremamente difícil de atingir e atingir 70 a 80% é um grande feito.

KR Roofshots (“tiros no telhado”)

São métricas quase possíveis de atingir mas mantem seu nível de desafio também alto. A maior parte dos casos aplicamos esse desafio para metas que temos uma visão da dificuldade ainda que não saibamos exatamente como atingir essa métrica. Numa escala de 0 a 100% considerando o 100% como alto muito difícil mas possível de atingir.

Na gestão de OKRs não existem metas acima de 100% de atingimento. Se isso aconteceu foi provavelmente porque não foram mapeados corretamente o cenário de dificuldade de atingimento de uma meta, ou porque a meta foi frouxa. Leva-se muito a sério esse ponto porque se estamos estabelecendo como pressuposto uma meta já significa que ela é muito difícil de ser atingida. Do contrário não é uma meta e sim um *checklist*.

RESULTADO CHAVE

KRs Laggings e KRs Leadings

O nome parece complicado mas é fácil de explicar. Esses tipos de KR tem mais a ver em que situação você irá aplicar.

KRs Laggings (passado, que já foi)

São métricas estabelecidas através de um conjunto de esforços, que ao final, culminam no atingimento ou não da métrica. Um bom exemplo é uma meta de Churn. Churn é uma métrica que indica o quanto sua empresa perdeu de receita ou clientes. Para melhorar o Churn devemos ter outras métricas e atividades que façam esse métrica acontecer. Do contrário esse métrica não se movimentará. Por isso é uma métrica do passado, é um KR fruto de um exercício anterior que culmina na execução da meta.

Normalmente os KRs Laggings são KRs Organizacionais ou Corporativos porque são a somatório de esforços de otros KRs para atingi-lo. Já os KR Leadings tem a qualidade de alterar o futuro e portanto lideram a transformação e normalmente são associados aos OKR das equipes e áreas.

KRs Leading (“futuro, que lideram”)

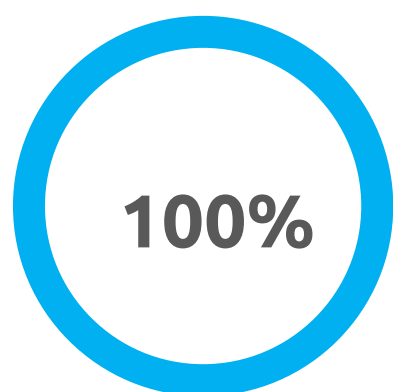
São métricas que alteram o futuro de outras métricas. Por exemplo, seguindo o exemplo anterior. Para mudar o Churn estabelecemos um KR de melhoria no NPS, supondo que um dos problemas seja o atendimento ao cliente.



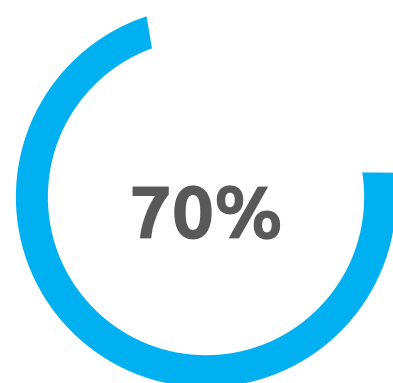
KRs *desafiadores*

Quando enfrentamos desafios, a busca por inovação e renovação de conceitos é intensificada, gerando um ciclo de aprendizagem constante para os colaboradores.

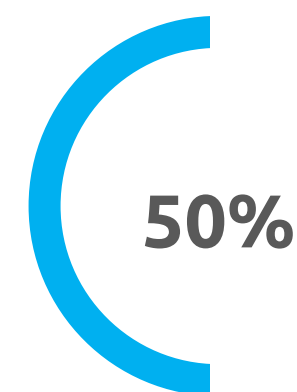
Para atingir máxima performance com a metodologia, recomendamos o uso da grade abaixo para mensurar seus resultados chave:



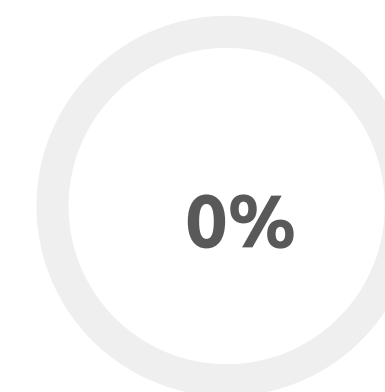
Quase impossível de ser alcançado



O que queremos alcançar: é uma meta desafiadora, mas alcançável



Há um certo progresso, mas não é o suficiente



Não houve progresso

Exemplos *de OKRs*

Objetivo: Trazer percepção de valor nos novos produtos da marca X



Resultados-chave:

KR 1: Aumentar R\$ 9 mi de faturamento no produto A

KR 2: Aumentar em 8x de escalabilidade em clientes

KR 3: Melhor nosso market share em 70%

Lembrar sempre de conectar os OKRs criados, sejam com OKRs Organizacionais (quando bottom-up) seja com OKRs de Equipe (quando top-down)

Objetivo: Tornar-se conhecido na América Latina



Resultados-chave:

KR 1: Crescer 15% em número de clientes

KR 2: Aumentar MRR de R\$ 8 milhões

KR 3: Atingir para a América Latina de pelo menos R\$ 5 milhões



Aplicação de KRs

KRs de Valor

Estes resultados-chave são construídos com base em uma métrica específica, retratando uma alavanca de valor para a empresa.

Por exemplo: uma empresa de software tem como um de seus objetivos “dominar o mercado”.

Como poderíamos estabelecer um indicador de valor, neste caso? Para ganhar espaço diante de outras empresas, é importante que existam cada vez mais pessoas utilizando o sistema.

Pensando nisso, um **bom resultado-chave de valor seria “ter 500 mil usuários no sistema”**.

Aplicação de KRs

KRs de Qualidade

Pensemos no objetivo anterior (“dominar o mercado”). Poderíamos oferecer um trial para todos, e nenhum deles pagar pelo uso do sistema. Entretanto, ter muitas pessoas testando o sistema não é o suficiente.

É importante, portanto, ter uma métrica que prove que os **leads são qualificados para o objetivo definido**. Neste caso, um indicador interessante seria “ter ticket médio de 1K”, conceituando o usuário: *são clientes que pagam para ter o produto*.

Não devemos pensar apenas no valor total adquirido, mas sim *na qualidade* do progresso.

Aplicação de KRs

KRs de Eficiência

Este tipo de KR indica se o processo será feito da melhor maneira, utilizando menos tempo e/ou recursos.

Pensemos no seguinte objetivo: “ter clientes satisfeitos”. Um resultado-chave de qualidade, por exemplo, seria “ter 80 tickets resolvidos no 2º trimestre”.

Como podemos medir sua eficiência? Sugerimos o seguinte KR: “Resolver 100% dos tickets em menos de 20 minutos”. Assim, indicamos qual é **o tempo ideal de atendimento para “deixar os clientes felizes”**.

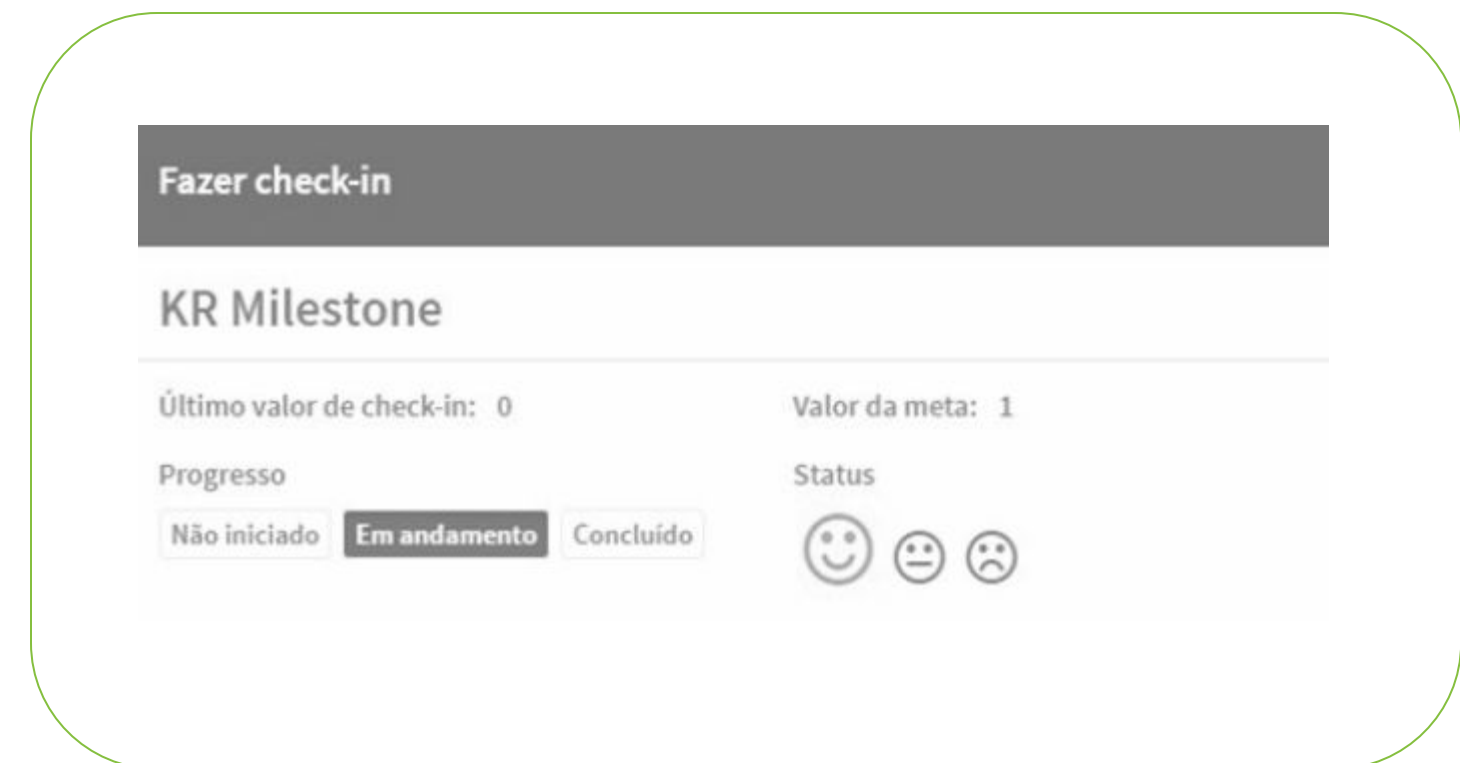
Aplicação de KR's

KR's Milestone

Os KR's baseados em milestones medem o cumprimento de entregas de projeto e atividades essenciais para o progresso da empresa (como "lançar o novo Dashboard").

Não há meio termo no milestone, mas sim "tudo ou nada" (0 ou 100% de performance).

Recomendamos que sejam convertidos em KR's de valor, se possível.



The screenshot shows a card for a Key Result (KR) Milestone. At the top, there is a dark grey header with the text "Fazer check-in". Below this, the title "KR Milestone" is displayed. The card contains the following information:

- Último valor de check-in: 0
- Valor da meta: 1
- Progresso: Three buttons labeled "Não iniciado", "Em andamento" (which is highlighted in dark grey), and "Concluído".
- Status: Three smiley face icons (happy, neutral, sad).

Aplicação de KRs

Exemplos de KRs

Valor:

Aumentar para 300 mil usuários no software

Qualidade:

Diminuir o tempo de resposta em até 2 minutos

Eficiência:

Melhorar a taxa de conversão de clientes em 30%

Milestone:

Implementar processo de *chatbot* no sistema

Erros mais comuns

Na construção de OKRS

Objetivo: **Ser Líder no Brasil**

KR: Realizar uma análise de mercado a cada 3 meses e transformar 10% dos leads em prospects no semestre

Erro 1: Existem duas métricas em um mesmo KR:

- a) realizar uma análise a cada 3 meses
- b) transformar 10% dos leads no prospects

Erro 2: Existem dois prazos, ou seja 1 KR para ciclos diferentes:

- a) 3 meses
- b) semestre

Erro 3: Um KR não necessariamente será igual no próximo período. Ao escrever “a cada 3 meses” você deve cumprir sempre a mesma meta. O ideal seria “no trimestre” ou “nos próximos 3 meses”.

Erros mais comuns

Na construção de OKRS

Objetivo: **Ser Líder no Brasil**

KR: Fazer 50 ligações



Erro: Esta é uma métrica de esforço. É uma tarefa, não um KR. O resultado chave seria realizar número x de vendas.

KR: Alcançar a marca de 10k curtidas no facebook



Erro: Esta é a chamada métrica de vaidade, uma vez que o número não impacta de forma relevante para o objetivo.

KR: Aumentar a qualidade do produto



Erro: Não pode ser mensurado.

KRs

Não são tarefas

É muito comum que, nos ciclos iniciais, as empresas criem uma lista de tarefas nos resultados chave, ao invés de indicadores de performance.

*Um KR não é algo que você produz, mas sim o **resultado** de uma atividade.*

Os OKRs promovem uma cultura focada em desempenho, não em atividades. Isto é, definem se o sucesso foi alcançado ou não. Não adianta cumprir todas as tarefas e não haver progresso. Para garantir resultados de alto impacto, foque no propósito final, não nos meios para chegar lá.

KRs

Não são tarefas

Objetivo

Vender como um louco!

Dono: George (Vendas)

O Objetivo pode ser o mesmo a cada ciclo

Resultado Chave

Aumentar as vendas do produto X em 5%

Dono do KR: José (Vendas)

Implantar 100% da campanha promocional do Produto Y

Dono do KR: Maria (Produto)

KR com responsáveis diferentes para atingir o mesmo objetivo

Tarefas/Iniciativas

- Entender o portfólio de produtos
- Mapear clientes e regiões com maior potencial
- Analisar Google Analytics e canais de divulgação
- Elaborar estratégia com equipe de Vendas

- Selecionar produtos que irão compor o portfólio
- Finalizar arte do produto
- Contratar fotógrafos para as peças que irão para o site
- Analisar preço
- Montar catálogo de produtos

O que tenho que fazer para concluir o KR

Módulo 03
Gestão de OKRs

03



Neste módulo

Você aprenderá

Estratégias de implementação de OKRs

Primeiros períodos são de aprendizado

Primeiro período

Cadência de OKRs

Quais são os possíveis períodos de OKR para cada nível na empresa?

Dupla cadência de OKRs

Número de OKRs

Stretch Goals (Metas Elásticas)

Reuniões de check-in

Reuniões de mudança de período

Softwares de OKRs

Software

Organograma de Objetivos

Primeiros períodos são *de aprendizado*

Segundo John Doerr, guru do OKR, sua empresa “provavelmente não vai acertar o processo na primeira vez que for aplicado. Há um *período de tentativa e erro*, então não se sinta desencorajado se precise de tempo para realmente efetivar a atuação dos OKRs”.

Para empresas que pretendem implementar e têm pouca experiência com a ferramenta, sugerimos que trabalhem com *períodos mais curtos até acertar os processos do OKR*.

Recomendamos também que **os primeiros OKRs sejam apenas adotados para a organização e times**, deixando os objetivos individuais para um segundo momento.

Quando buscamos desafios, contratempos e erros são consequências naturais.

Primeiro período:

Quais níveis de OKR que devemos utilizar?

- Organizacional ?
- Organizacional + Equipes ?
- Organizacional + Equipes + Individual ?

Cadência de *OKRs*

A cadência é um componente muito importante para que a metodologia adapte-se às necessidades únicas de cada empresa. Períodos de OKR mais curtos, por exemplo, são interessantes para organizações que enfrentam mudanças constantes de mercado.

Devemos ter em mente que nenhum período é ideal para todos. Entretanto, a maioria das empresas adeptas do OKR utiliza a *dupla cadência de objetivos*: **nível estratégico** (anual) e **nível tático** (geralmente trimestral).

Este modelo permite que as empresas equilibrem abordagens de curto e longo prazo para a formatação de objetivos.

Quais são os possíveis períodos de OKR para
cada nível na empresa?

Organizacional

↳ Anual

Departamental & Individual

↳ Trimestral, Mensal, 45 dias

Dupla cadência *de OKRs*

OKRs. Nível Estratégico

Anual (Organização)

São baseados nas diretrizes (missão, visão e valores) da empresa. Devem ser targets ambiciosos que estimulam os times e colaboradores em prol do propósito do negócio.

OKRs. Nível Tático

Trimestral (Times & Colaboradores)

Devem ser formulados com base na estratégia organizacional: como os times e colaboradores podem contribuir para a performance da empresa?

Número *de OKRs*

Quantos OKRs deverão ser criados por nível na fase de implementação?

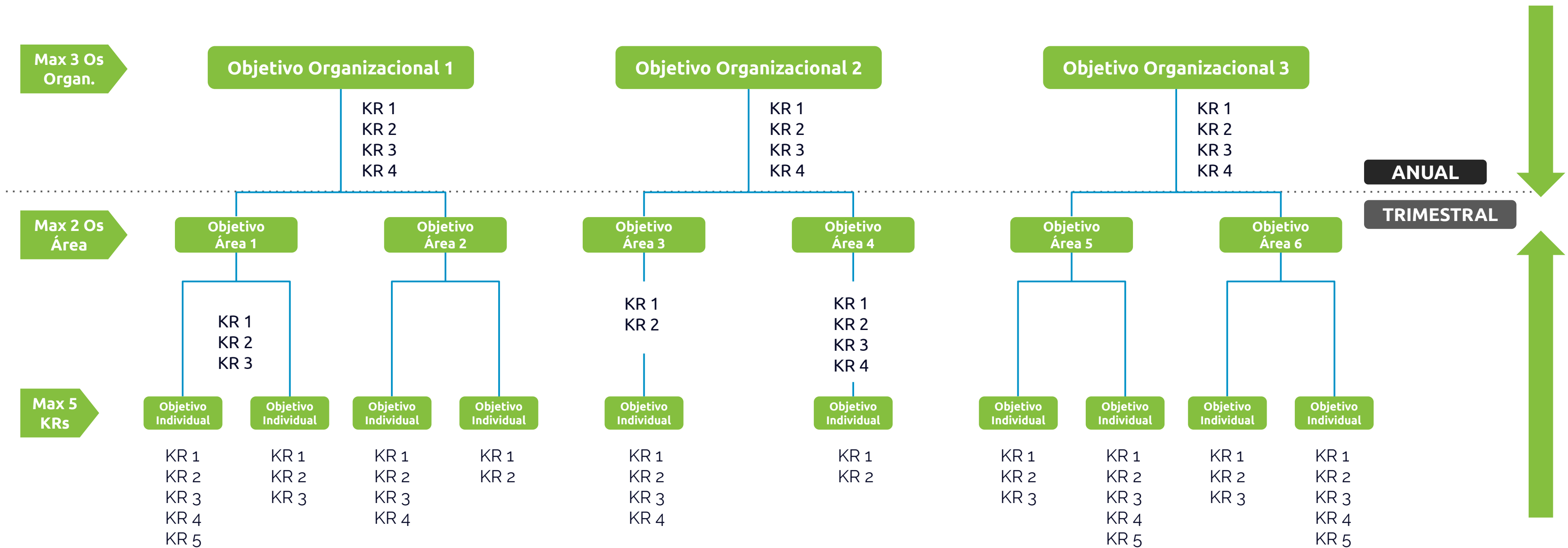
1 a 3

Objetivos
por nível/time

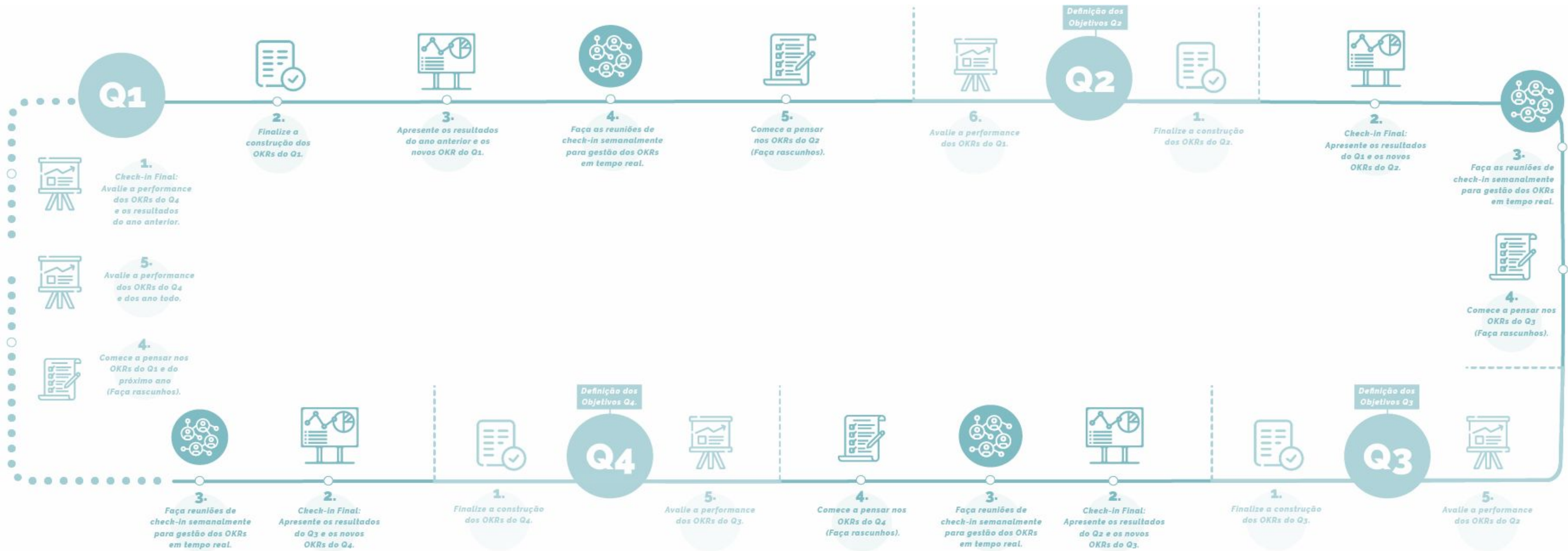
2 a 5

Resultados-chave
por objetivo

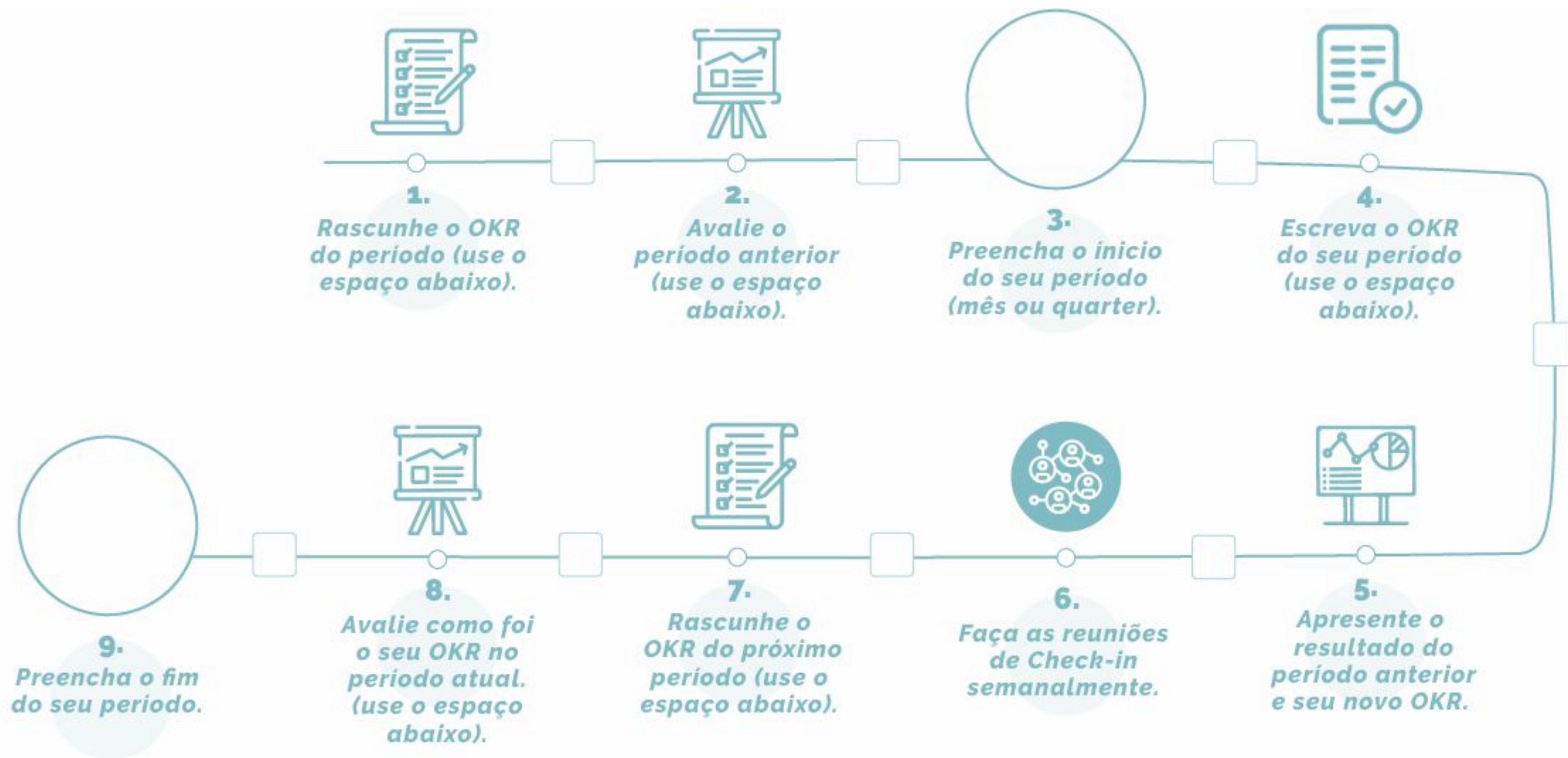
Número *de OKRs*



Timeline OKR



Timeline Prática OKR



Reuniões de *check-in*

As **reuniões de check-in** têm a finalidade de analisar e discutir semanalmente o andamento dos OKRs e as dificuldades encontradas, facilitando o desenvolvimento dos próximos objetivos.

São o **principal termômetro da metodologia** dentro da empresa. A partir delas, entendemos se a gestão dos objetivos é eficiente ou se há necessidades de ajuste.

A disciplina é um dos fatores cruciais para o bom andamento dos objetivos: ao incluir OKRs na rotina, nota-se uma grande diferença em termos de organização e resultados. No Google, por exemplo, todos reúnem-se uma vez por semana para **rever o progresso dos objetivos**.

Reuniões de mudança *de período*

A transição dos períodos OKR é um momento bem importante para a sua empresa e, se bem feita, pode trazer resultados ainda mais expressivos em relação aos atingidos no ciclo passado.

Como grande parte das empresas trabalham com dupla cadência dos OKRs (trimestral & anual), é vital que **cada período seja analisado separadamente**, contemplando diferentes âmbitos da empresa.

Segundo a Timeline, devem ser feitas reuniões a cada final de trimestre, e um encontro anual para revisar os OKRs organizacionais. Geralmente ocorrem 2 semanas antes do novo período.

Reuniões de mudança *de período*

Reunião de final de trimestre: momento para refletir as ações realizadas durante o período. Deve ser feita com toda a empresa, a fim de alinhar prioridades, melhorar a comunicação e divulgar resultados que serão utilizados também como base dos próximos OKRs.

Reunião de revisão dos OKRs anuais: Estes objetivos guiam toda a empresa em prol dos resultados desejados. Para um encontro efetivo, recomendamos abordar os pontos abaixo:

1. **Avaliação dos resultados do último período**
2. **Definição das diretrizes estratégicas**
3. **Criação dos OKRs anuais**
4. **Apresentação do planejamento anual para a empresa**

Melhor forma de gestão dos OKRs

Softwares

Existem diversas plataformas de gestão de RH e de tarefas que podem ser adaptadas para o uso dos OKRs. Para maximizar a performance da empresa, entretanto, recomendamos o uso de um sistema especializado.

Os softwares de OKRs surgiram com o intuito de simplificar ainda mais a gestão de desempenho das empresas, tornando-a muito mais rápida e eficaz. Nós da OKR Matrix lhe indicamos o software da CoBlue que tem sede no Brasil e da Better Works com sede nos Estados Unidos.

Recursos *Inteligentes*

1. Integração entre os departamentos
2. Comunicação interna
3. Transparência dos objetivos
4. Registro de informações
5. Dashboard interativo
6. Rede social: Feed de OKRs

Módulo 04
Boas práticas

03



Feedback *periódico*

A metodologia propõe que os gestores façam feedbacks direcionados aos colaboradores, criando um **ciclo constante de aprendizado**. É um dos recursos mais importantes de liderança, apontando o impacto da ação individual nos resultados da empresa.

São orientações para melhorar a performance e produtividade, visando o **crescimento individual** e **identificação de aptidão**. A partir deste processo, cada pessoa pode desenvolver seus pontos mais fortes com foco nos OKRs e, principalmente, no crescimento da empresa.

OKR *Master*

A principal missão do OKR Master é atuar como um **agente de mudança**, responsável pela difusão e condução da metodologia dentro da organização. Ele deve certificar que todos os processos e rituais sejam aplicados de forma eficiente e integrados à cultura da empresa.

Suas principais funções são treinar as equipes, analisar os processos e promover **engajamento e motivação** diante dos OKRs estabelecidos.

Para ser um OKR Master, é necessário que a pessoa entenda muito bem sobre a empresa e suas respectivas áreas, e claro, ser fã da metodologia. É a figura **essencial para assegurar o sucesso** da ferramenta.

OKR como gestão *de conhecimento*

A gestão de conhecimento surgiu como **diferencial competitivo** diante de um mercado dinâmico, com constante necessidade de modificação de processos.

O OKR, metodologia ágil que permite gerar inteligência para o negócio, produz o registro da evolução da empresa, facilitando a tomada de decisão e desenvolvimento de estratégias inovadoras.

“Os grandes ganhos de produtividade e de qualidade dos resultados, daqui para frente, serão originados através das melhorias na gestão do conhecimento”. (Peter Drucker)

OKR & *Agile*

Para incentivar a construção de uma cultura corporativa forte, as empresas utilizam-se de recursos que **otimizam a produtividade e a gestão do negócio**, como é o caso do OKR e do Agile.

Os dois modelos podem (e devem!) ser utilizados de forma conjunta, aperfeiçoando os processos conforme o trajeto e a necessidade do cliente.

Premissas comuns

1. Ciclos dinâmicos de gestão
2. Foco em resultados
3. Disseminação da cultura ágil
4. Reuniões periódicas de performance

Reconheça *conquistas diárias*

Com os OKRs, é possível identificar e prestigiar os profissionais mais comprometidos com a estratégia e propósito da empresa. A metodologia evidencia a qualidade e o potencial de cada colaborador e equipe, refletindo efetivamente nas resoluções de negócio.

Com base na performance, é importante criar ações de reconhecimento contínuo para os colaboradores, engajando as pessoas e estimulando a produtividade empresarial.

Case:

Sears Holding Company

Os OKRs foram implementados para 20.000 colaboradores por 18 meses (adotar a metodologia era facultativa). A empresa foi dividida em 3 grupos em relação a adoção dos OKRs.

Grupo 1 - Não adotou OKR

Não houve mudança na performance.

Grupo 2 - Inconsistente OKR

Os OKRs foram planejados, mas não executados na prática. Ainda assim, houve um aumento de **3% nos resultados gerais**.

Grupo 3 – Trabalhou com OKR

O grupo obteve uma melhora de **11,5%** em seu desempenho.

Após este período, houve um aumento de **8,5%** nas vendas por hora no call center.

“ Os funcionários que podem medir seu próprio progresso ou contribuição vão desenvolver um maior sentido de responsabilidade pessoal e satisfação do que aqueles que não podem **”**

Lencioni, Three Signs of a Miserable Job

Melhor gestão dos OKRs

Softwares e Organograma

Existem diversas plataformas de gestão de RH e de tarefas que podem ser adaptadas para o uso dos OKRs. Para maximizar a performance da empresa, entretanto, recomendamos o uso de um sistema especializado.

Os softwares de OKRs surgiram com o intuito de simplificar ainda mais a gestão de desempenho das empresas, tornando-a muito mais rápida e eficaz.

Com a estrutura de Objetivos, em um formato de Organograma, colaboradores e times podem observar como seus OKRs influenciam diretamente nos objetivos organizacionais.

Isto incentiva a **construção de um espaço colaborativo** e promove alinhamento estratégico em todos os níveis.