



Voitto

# ESTRUTURAÇÃO DE OKRs

*com Marcantonio Fabra*



# Sumário

<b>Módulo 1</b>	5
Lição 1: Objetivos do módulo	6
Lição 2: Estratégias e Metas	6
Por que definir estratégias para a empresa?	6
Entendendo sobre estratégia	7
Lição 3: 5 passos do planejamento estratégico	8
O passo a passo de implementação da estratégia	8
Lição 4: Análise do Ambiente: saiba onde você está e para onde quer ir	10
Análise do ambiente externo	10
Análise do ambiente interno	10
Analisando as duas faces: Matriz SWOT	11
Lição 5: Meta principal: defina seu grande objetivo para desenhar sua estratégia	12
Lição 6: Where to Play: qual será o segmento onde irão atuar	12
Lição 7: How to Win - como será sua jornada para atingir seus objetivos	13
Lição 8: Objetivos e Metas com OKR	15
<b>Módulo 2</b>	17
Lição 1: Objetivos do módulo	18
Lição 2: O que é uma OKR	18
Lição 3: Definindo os KRs	19
Criando a OKR	20
Lição 4: Utilizando a metodologia SMART para definição dos KRs	21
Lição 5: Como desenhar os KRs com sua equipe	23
Momento com a equipe	23
Responsabilidades	23
Lição 6: OKRs gerais x OKRs táticos	24
Lição 7: Os ciclos de OKRs	25
Lição 8: Diferença Moonshots x Roofshots	26
Riscos do Moonshots	26
Lição 9: Efeito Cobra: o cuidado para não agravar um problema	27
Lição 10: Principais erros de implementação de OKRs	27
Métricas e Prazo	28
Esforço	28
Vaidade	28
Bom senso	28
Lição 11: Quais são os ritos e cerimônias da OKR	29

Lição 12: Como fazer o acompanhamento de OKRs.....	30
Referências.....	32

Direitos desta edição reservados  
A Voitto Treinamento e Desenvolvimento  
[www.voitto.com.br](http://www.voitto.com.br)

*Supervisão editorial:* Thiago Coutinho de Oliveira

*Apresentação do curso:* Marcantonio Fabra

*Produção de conteúdo:* Amanda Carvalho, Isabella Teixeira e Thales Braga.

Marcantonio é doutorando em Projetos pela UNINI (México) e Mestre em Logística pela PUC-RJ. Possui o MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV, é certificado PMP e DASSM pelo PMI, Master in Project Management pela George Washington University e certificado EXIN Agile Scrum Master. É vice-presidente de Marketing e Comunicação do PMI-RJ, consultor em gerenciamento de projetos com 30 anos de experiência na área atuando em empresas de grande porte. É professor em instituições como FGV, IBMEC, PUC-RJ, UFRJ e IAG, com 34 anos de experiência acadêmica. É coautor dos livros Gerenciamento de Projetos (FGV, 2009), PMO - Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática (Brasport, 2012) e Professional Leader: gerenciamento de projetos (Brasport, 2019).

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98

# **Módulo 1**

## **Iniciando a estruturação dos OKRs**

## Lição 1: Objetivos do módulo

Nesse módulo você verá conceitos básicos de estratégia que são cruciais para estabelecer bons objetivos e resultados-chave.

Responderemos perguntas do tipo:

- ✓ Por que definir estratégias para a empresa?
- ✓ Como analisar o ambiente no qual estou inserido?
- ✓ Qual segmento devo atuar?
- ✓ Como será sua jornada para atingir seus objetivos

## Lição 2: Estratégias e Metas

### Por que definir estratégias para a empresa?

Para iniciar, vamos entender a **diferença** entre alguns conceitos comuns quando falamos em administrar uma empresa:

- **Gestão:** ato de gerenciar pessoas, processos, ativos e estratégias em um alinhamento comum em direção a um objetivo.
- **Metas:** quantificação numérica de um objetivo específico, temporal e ligada a prazos.
- **Estratégia:** definição da rota, a organização dos recursos organizacionais para a caminhada da empresa no mercado.

Entendendo a diferença dos termos, passamos para a **análise dos motivos** para se definir **melhores estratégias para a empresa**, onde pode haver duas possíveis situações:

1. Se a empresa está **iniciando**, a definição da estratégia que vai trilhar no mercado fará grande diferença. Isso porque ao conhecer as **potencialidades** e as **limitações** para operação, falhas podem ser evitadas, alcançando resultados mais consistentes com a sua razão de existir.
2. Se a empresa **já está no mercado**, é fundamental repensar a forma de operação. Pois, no ambiente de **constantes mudanças**, pode ser necessário efetivar processos de reestruturação para sobrevivência e competitividade.



## Entendendo sobre estratégia

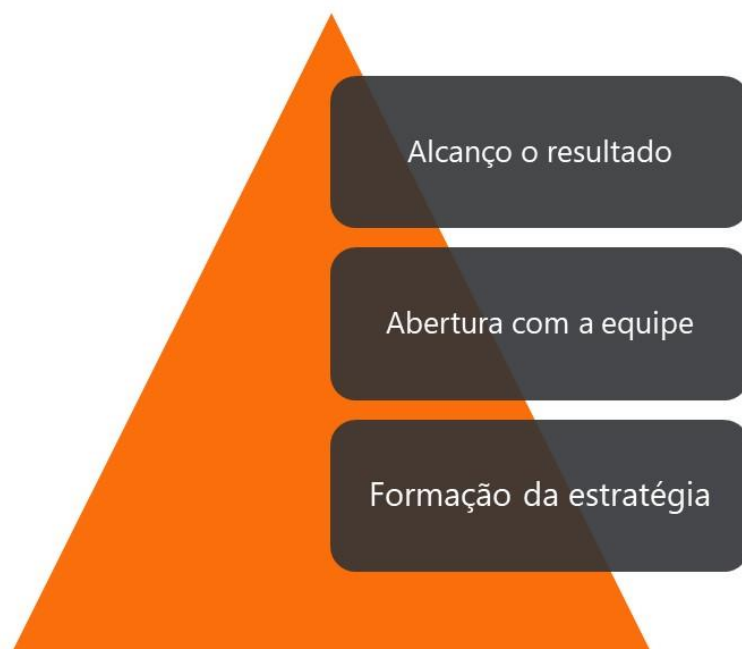
Para nos aprofundarmos no assunto é importante ressaltar o **significado de estratégia** e do seu planejamento para o contexto da empresa.

**Estratégia** é o momento de decidir **onde vamos** atuar e **onde não** vamos atuar

Sendo assim, ela se representa como um conjunto de **escolhas** que devemos fazer para a nossa empresa, seguindo um ritual bem estruturado para que isso seja feito da melhor forma possível, elaborada pelos gestores e empresários das micro e pequenas empresas, ou pela diretoria das médias e grandes empresas.

Para conferir mais sobre gestão, liderança, metas e resultados, acesse o resumo do livro **Essência da Estratégia**.

Lembre-se por trás de uma equipe eficiente, há sempre uma **gestão com liderança ativa** e esse é o livro ideal para quem quer ser um líder **colaborativo e fazer OKRs** de sucesso.



**Planejar** é o caminho entre a **ação** e o **desejo**!

O **Planejamento Estratégico** é uma ferramenta para direcionar recursos, dar velocidade e consistência às atividades do dia a dia e se permitir inovar. Ele transforma a discussão sobre ideias e a **tomada de decisão** em instrumentos de ganho de competitividade.

Muitas pessoas acreditam que o **planejamento** e a formulação de uma estratégia são tarefas muito simples, mas na verdade elas são fundamentais para se construir a **base do negócio** e **vislumbrar bons resultados** no futuro. Esses processos ajudam a sua organização a entender o mercado, focar nos recursos necessários, e assim se apontar mais competitiva frente aos concorrentes.

Para isso, também disponibilizamos um [artigo sobre planejamento estratégico](#), o momento para se planejar o futuro é o agora, especialmente para OKRs. O resultado pensado no hoje é o que será alcançado no amanhã.

## Lição 3: 5 passos do planejamento estratégico

### O passo a passo de implementação da estratégia

O planejamento da sua estratégia envolve um processo, um conjunto de rituais composto por algumas etapas importantes:

1. **Análise:** Realize uma excelente análise do ambiente interno. Para planejar o futuro é muito importante entender o que deu certo e errado no passado, então anote todos os pontos essenciais de melhoria e reforço. Dentro dessa etapa destacam-se:
  - ✓ **Análise dos resultados;**
  - ✓ **Análise de planos de ação;**
  - ✓ **Análise de benchmark.**
2. **Construção:** A empresa precisa definir quais são suas principais aspirações, onde jogar e como ganhar dada suas principais metas, para isso, é importante a construção da estratégia. Dentro dessa etapa destacam-se:



- ✓ **Meta principal;**
- ✓ **Where to play;**
- ✓ **How to win;**
- ✓ **Sistema e capacidade.**

3. **Definição:** Após esses entendimentos são definidos os objetivos, metas e planos de ação. Dentro dessa etapa destacam-se:

- ✓ **Objetivos;**
- ✓ **Indicadores;**
- ✓ **Metas;**
- ✓ **Planos de ação.**

4. **Alinhamento:** Para garantir o alcance dos resultados desejados é essencial o alinhamento cultural para que todos se envolvam e queiram de fato alcançá-los. Dentro dessa etapa destacam-se:

- ✓ **Revisão de missão;**
- ✓ **Revisão de valores;**
- ✓ **Implementar mudanças culturais.**

Para complementar o seu conhecimento sobre planejamento estratégico confira o Ted Talk **“Planejamento estratégico: mude a sua história”**, observe a necessidade de se perceber claramente seu objetivo para que se constitua a força necessária em busca de seu alcance.

Em **resumo**, as 5 etapas principais são:



## Lição 4: Análise do Ambiente: saiba onde você está e para onde quer ir

Qual a **realidade** atual da empresa?

Observe **internamente e externamente** a empresa, revisitando os elementos de identidade; observando a atual **direção estratégica** e **propostas de valor** e analisando o **cenário**, execução da empresa, as vantagens competitivas e a satisfação de todos com os resultados, processo e produtos.

### Análise do ambiente externo

Considere dois pontos iniciais de análise:

**Benchmark**

**Concorrentes**

Faça uma pesquisa entre **empresas do mesmo setor** para analisar como seus produtos, processos e serviços estão desempenhando em relação aos concorrentes. Em seguida, analise:

- ✓ **No mesmo ramo de atuação:** quem está bem e quem está mal? Quem está tendo retorno financeiro? Quem está ganhando mercado? Qual a proposta de valor do meu concorrente?
- ✓ **Fora do ramo de atuação:** quais outras empresas te inspiram? E por quê?

### Análise do ambiente interno

Realize um **entendimento aprofundado** sobre a empresa, elencando alguns pontos essenciais:

- ✓ **Resultados financeiros/vendas:** É o momento de entender como você está atuando no mercado.
- ✓ **Proposta de valor:** porque um cliente deve usar seu produto e o que ele receberá.

- ✓ **Concorrência/mercado:** como está o desempenho dos concorrentes e outras empresas?
- ✓ **Identidade:** A reflexão sobre a identidade e aspirações da empresa também são essenciais.

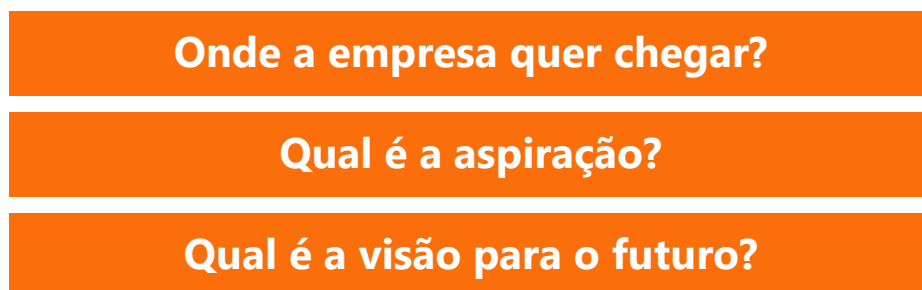
## Analizando as duas faces: Matriz SWOT

A análise da **matriz SWOT** traz as perspectivas do ambiente interno e externo, analisando o que está sob o controle da organização (forças e fraquezas) e o que não está sob controle, mas precisa ser levado em consideração para traçar as estratégias (oportunidades e ameaças), portanto, uma ferramenta completa para iniciar o processo de planejamento estratégico da empresa.

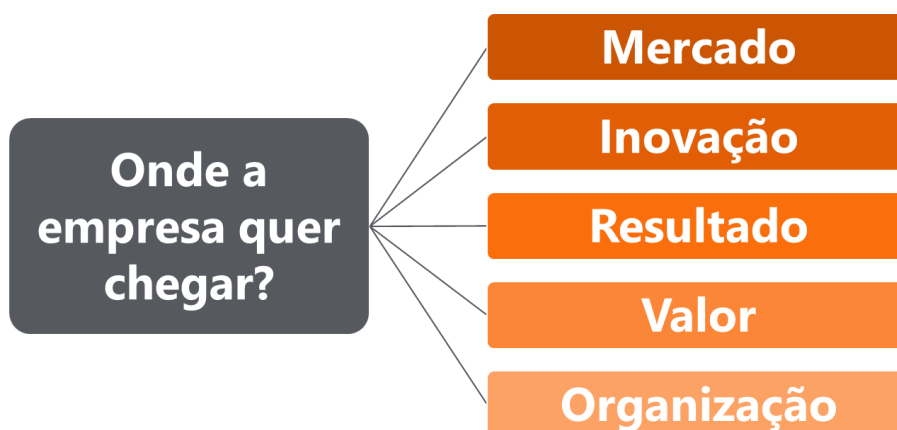


## Lição 5: Meta principal: defina seu grande objetivo para desenhar sua estratégia

Esse é o momento de entender **onde a empresa quer chegar** exatamente, seja em qualquer sentido, e deve envolver o máximo de pessoas possível para se obter uma **visão futura, concreta, objetiva e temporal**.



O futuro pode ser pensado com base em **5 perspectivas**, conforme mostra a imagem a seguir:



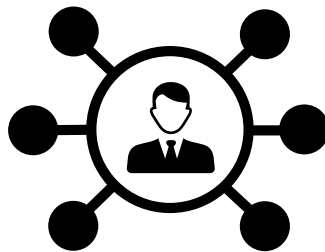
## Lição 6: Where to Play: qual será o segmento onde irão atuar

Para embasar essa parte, você pode seguir 5 passos para ajudar na orientação, são eles:

1. Defina um **mercado de atuação**: *roupas, imóveis, carros*
2. Determine um **segmento** dentro de um mercado: *aluguel de roupas, locação de imóveis, conserto de carros*
3. Encontre um **ponto específico** que **agregue valor**: *corretagem de imóveis, software para automação de corretoras de imóveis*

4. Pense na **geografia**: *perfil demográfico, de qual região será meu público*
5. Estabeleça a **renda**: meu produto atinge o público da classe alta

Um termo bastante comum na hora de definir o segmento que irá atuar é **Customer Profile**. É usado para nomear o perfil dos clientes que apresentam a **situação** e as **características ideais** objeto de solução apresentado pela empresa.

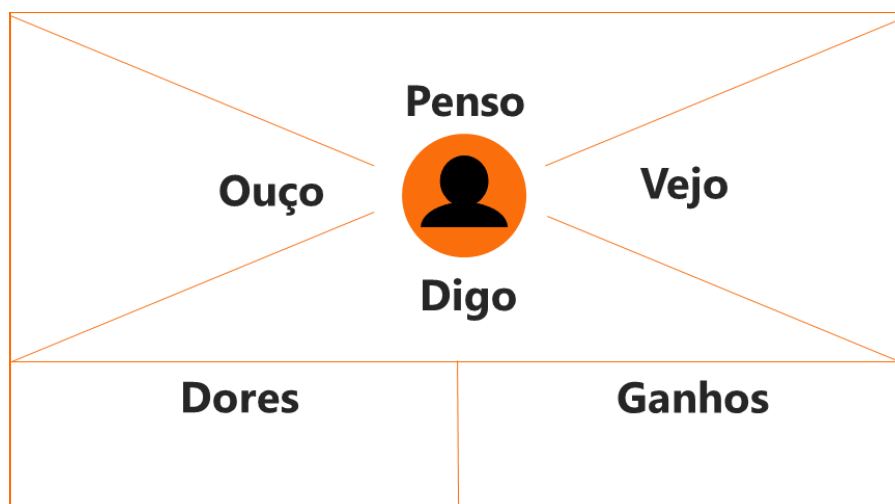


Algumas perguntas podem ser feitas para ajudar na definição, são elas:

- ✓ Qual é o **segmento de mercado** que o seu perfil de cliente ideal faz parte?
- ✓ Qual é o maior **desafio** do meu perfil de cliente ideal?
- ✓ Quem é o **stakeholder** que mais enxerga valor na sua solução?
- ✓ Qual é o cargo do **tomador de decisão**?
- ✓ Qual **setor da empresa** vê mais valor na sua solução?
- ✓ Por onde a pessoa se **comunica** (redes sociais, telefone)?
- ✓ Como você pode **ajudá-lo**?

## Lição 7: *How to Win* - como será sua jornada para atingir seus objetivos

Mantenha sua estratégia **alinhada** com seu **público**, **produto** e **concorrentes** para atingir **grandes objetivos**. Para isso, existem algumas ferramentas, como o Mapa de Empatia. Basicamente ele consiste em **reproduzir** o cliente do negócio de forma **visual**, facilitando o levantamento de **hipóteses** acerca do público-alvo.



Outra ferramenta que pode ser utilizada é a **Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar**. Ela **analisa** simultaneamente as **quatro ações**, para que consiga traçar um bom **plano estratégico** para o negócio e pensar em como pode ser **única** no mercado.



Por fim, outra ferramenta possível é **Canvas Proposta de Valor**. Ele auxilia a **conhecer** profundamente os clientes, suas **necessidades**, **dores** e **ganhos** e, a partir disso, **criar valor** que tenha um *fit* com o mercado.





## Lição 8: Objetivos e Metas com OKR

Meta pode ser definida como a especificação dos objetivos **quantitativamente**. Já o objetivo pode ser definido como aquilo que se pretende alcançar quando se realiza uma ação. Conhecido também como o **propósito**.

Uma meta é composta por **três elementos**:

1. Um **objetivo** vinculado a ela;
2. Um **valor numérico**, para saber se o objetivo foi alcançado;
3. Um **prazo**, para verificar até quando temos que atingir aquele valor proposto para um determinado objetivo.

Verifique abaixo um exemplo para compreender melhor:



Para ilustrar a situação, qual tal pensar no seguinte caso, a *fábrica têxtil Voitto* decidiu que iria reduzir seus custos de produção, em especial no setor de manutenção, para isso, estipulou um valor mensurável **de 25%** para atingir a meta, ou seja, retomando o que as OKRs estipulam, um objetivo atrelado a um valor, com um prazo que seja tangível para a sua obtenção.

**Não basta** aplicar, ou pensar em objetivos com metas **que não sejam palpáveis** e que não podem no momento serem alcançadas, isso pode causar uma **desmotivação desnecessária à equipe**, por isso a importância de se entender os **passos de planejamento estratégico**. Caso ainda sinta dificuldade em determinar uma meta e a colocar em prática, não se preocupe, confira o [Workshop de Planejamento de Metas](#), não deixe para depois o resultados podem ser alcançados no agora.

## **Módulo 2**

# **Aplicando a metodologia OKR na sua organização**

## Lição 1: Objetivos do módulo

Nesse módulo você verá como construir com sua equipe os objetivos e resultados-chave, conseguindo implementar de forma eficiente a metodologia do OKR.

Responderemos perguntas do tipo:

- ✓ Como desenhar os KRs com sua equipe?
- ✓ Como funciona os ciclos do OKR?
- ✓ Quais os principais erros de implementação de OKRs?
- ✓ Como fazer o acompanhamento de OKRs?

## Lição 2: O que é uma OKR

Essa ferramenta de gestão é um sistema de **definição de metas**, que lista tudo o que vai ser feito e como vai ser feito, além disso, os processos de medição de desempenho são muito bem **especificados** durante todo o procedimento.

A sua grande diferença para os métodos tradicionais é que seus processos são **simples** e de **cadência rápida**, necessitando de um grande engajamento de todos os colaboradores para que os objetivos da empresa sejam atingidos.

Pode ser categorizada dentro dos **processos ágeis** e de **desempenho**, com total foco nos **resultados**. Quando bem-sucedida, ela pode funcionar como uma ferramenta facilitadora da comunicação interna, fazendo com que a equipe esteja totalmente integrada com a empresa e entre si.

Os OKRs devem **alinhar** todo o time de trabalho, ditando o **ritmo da organização**. Para que esse método de trabalho funcione, é necessário que todos caminhem na mesma direção, tendo sempre em mente os objetivos a serem atingidos.

A metodologia pode ser dividida entre **Objetivo** (O) e os **Key Results** (KRs).

O **objetivo** é aquilo que você deseja alcançar. Eles devem ser **diretos**, além de **inspirar** e **motivar** todos os funcionários.

Já os resultados-chave são os critérios de sucesso do objetivo. Aqui serão **mensurados**, de forma eficiente e confiável, todos os **parâmetros** desejados por sua empresa. Veja um exemplo de uma OKR:

**Objetivo: Dobrar o faturamento da lavanderia**

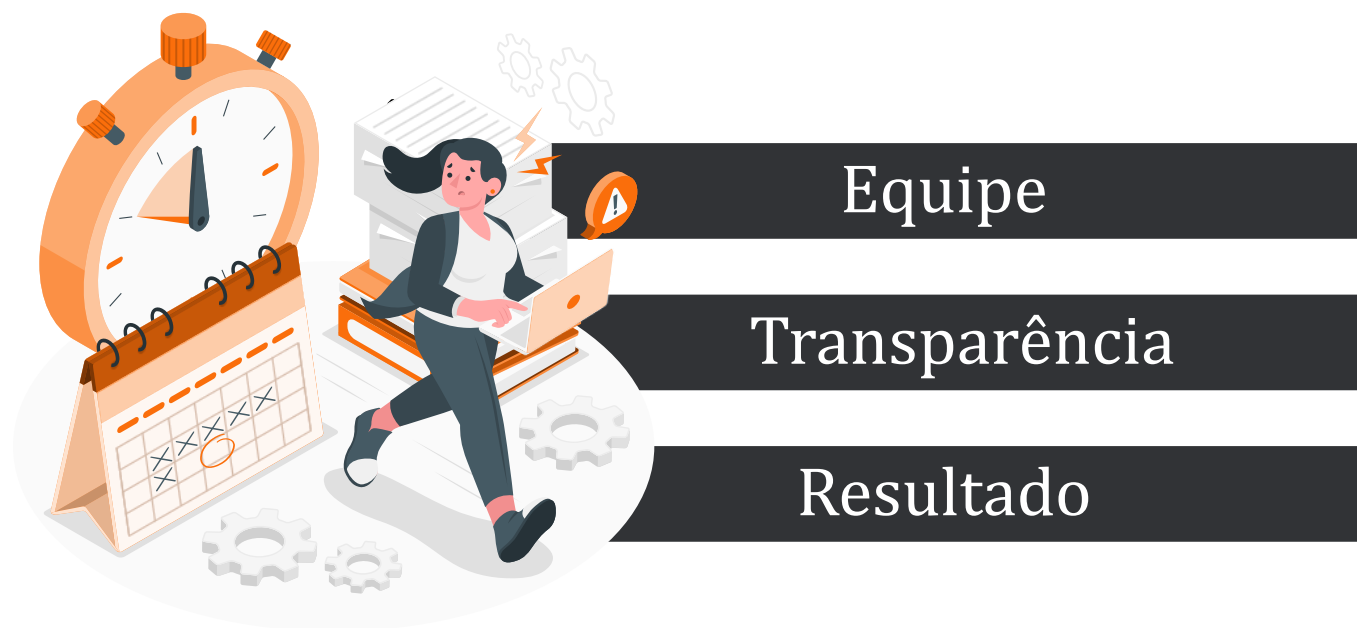
**KR1:** Atender mais 10 bairros

**KR2:** Crescer em 30% no número de clientes

**KR3:** Aumentar o ticket médio em 20%

Para além disso, é importante entender que a metodologia OKR traz inúmeros **benefícios** como por exemplo, o **entrosamento** com a equipe, a **transparência** no planejamento e execução de projetos, além de poder ser implementada nos meus **diversos** setores de sua vida. Mais do que conhecer e entender sobre determinada metodologia e a adaptá-la ao seu caso em concreto, avaliando e definindo rotas para se chegar ao objetivo esperado.

Outro ponto de destaque, é que através da metodologia OKR, projetos de **curta, média e longa** duração podem ser implementados, sendo assim, alta performance e OKR estão lado a lado.



## Lição 3: Definindo os KRs

Antes de começar a definir os resultados chave, é importante que respeite **3 premissas** para criar os seus **KRs**, que devem ser: mensuráveis, objetivos e devem contribuir para o alcance de OKR.

- ✓ **Mensuráveis:** seus resultados-chave devem conter números que contribuam para a mensuração do seu resultado, sendo possível visualizar se está perto ou não de alcançá-los.
- ✓ **Objetivos:** KRs não podem dar margem para duplas interpretações, por isso, devem ser objetivos e diretos.
- ✓ **Contribuir para o alcance de OKR:** um KR avulso, sem impactar diretamente o objetivo, não é interessante para a estratégia, uma vez que ele nada mais é que uma ferramenta para ter sucesso no objetivo.

*“Se não tem um número, não é um Key Result.”*

*Marissa Mayer, ex VP do Google*

Além disso, lembre-se sempre de ter até **3 objetivos por equipe de trabalho**, e no mínimo 1, e que cada objetivo deve ter de **2 a 5 KRs**.

### Criando a OKR

Conforme já foi dito anteriormente, para criar um objetivo, juntamente com os KRs, você precisa saber **onde você quer chegar** e quais são os **passos** que deverão ser dados. Existe uma forma de você chegar a uma frase onde traduza seu objetivo e seus resultados bem simples:

Vamos \_\_\_\_\_ **(objetivo)** \_\_\_\_\_ e saberemos que fomos bem-sucedidos se conseguirmos \_\_\_\_\_ **(KR 1)** \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ **(KR 2)** \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_ **(KR 3)** \_\_\_\_\_.

Nessa frase, conforme explícito, você pode se perguntar e questionar para sua equipe: **o que queremos?** Logo, esse será seu objetivo e você adicionará no primeiro campo dessa frase.



Em seguida, você se questiona novamente: e o **que devo fazer** para atingir esse objetivo? Como saberei que meu objetivo foi **alcançado**? Como vou **mensurar**? Dessa forma você conseguirá preencher os 3 campos posteriores.

Pegando como exemplo a OKR descrita na última lição e aproveitando essa frase, ficará da seguinte forma:

Vamos **"dobrar o faturamento da lavanderia"** e saberemos que fomos bem-sucedidos se conseguirmos **"atender mais 10 bairros"**, **"crescer em 30% no número de clientes"** e **"aumentar o ticket médio em 20%"**.

Guarde isso com você: **não se baseie em atividades ou tarefas para definir seus KRs**. Dessa forma você estaria mensurando esforço e não resultados. Confira a seguir 3 exemplos de KRs que se baseiam em esforços (errado) e 3 que se baseiam em resultados (correto):



- ✓ **Comprar** uma nova máquina de lavar
- ✓ **Utilizar** técnicas diferentes na lavagem
- ✓ **Estampar** a lavanderia em mais outdoors na cidade



- ✓ **Aumentar em 20%** o nosso NPS com a nova máquina
- ✓ **Diminuir os custos** com lavagens em **15%** utilizando novas técnicas
- ✓ **Aumentar em 20%** nossos clientes mensais

## Lição 4: Utilizando a metodologia SMART para definição dos KRs

**SMART** é uma metodologia que auxilia **traçar objetivos de forma inteligente**. Sem dúvidas, adotando-a na definição dos KRs da sua empresa gerará um bom retorno e metas que seguem as premissas anteriormente descritas.

- ✓ **(S) Specific:** Defina um objetivo que seja **específico**, o resultado desejado deve ser direto.
- ✓ **(M) Measureable:** KRs não podem dar margem para duplas interpretações, por isso, devem ser objetivos e diretos.
- ✓ **(A) Achievable:** Estabeleça metas viáveis, realistas e **atingíveis**.
- ✓ **(R) Relevant:** Garanta que seja relevante, analise se é o momento certo para essa meta.
- ✓ **(T) Time-bound:** Todo objetivo precisa de um **prazo** objetivo, uma data-alvo.

Veja esses 3 exemplos a seguir que seguem a metodologia SMART:



"Desejo perder **4 quilos** neste **mês** que estou de férias, a fim de ter uma **vida mais saudável** e com menos chances de problemas cardíacos"



"Quero **aumentar 50% das vendas** dos meus sanduíches no **próximo mês**, a fim de **ganhar mais visibilidade no evento** que ocorrerá no final do ano na minha cidade"



"**Viajar 15 países** até meus **30 anos** de idade, conhecendo várias culturas e gastronomias para **abrir meu restaurante** multicultural"

Mas, afinal, por que a metodologia **SMART** combina tanto com a definição de **KRs**? Veja 4 fatores cruciais:

- ✓ Assim como dissemos anteriormente, utiliza **números** para definição de objetivos, ou seja, são **mensuráveis**;
- ✓ Tem uma meta **bem definida** e sem margens para dupla interpretação;
- ✓ Possui um **prazo estipulado** para alcançar o objetivo;
- ✓ Embora **desafiadoras**, são metas **atingíveis**.

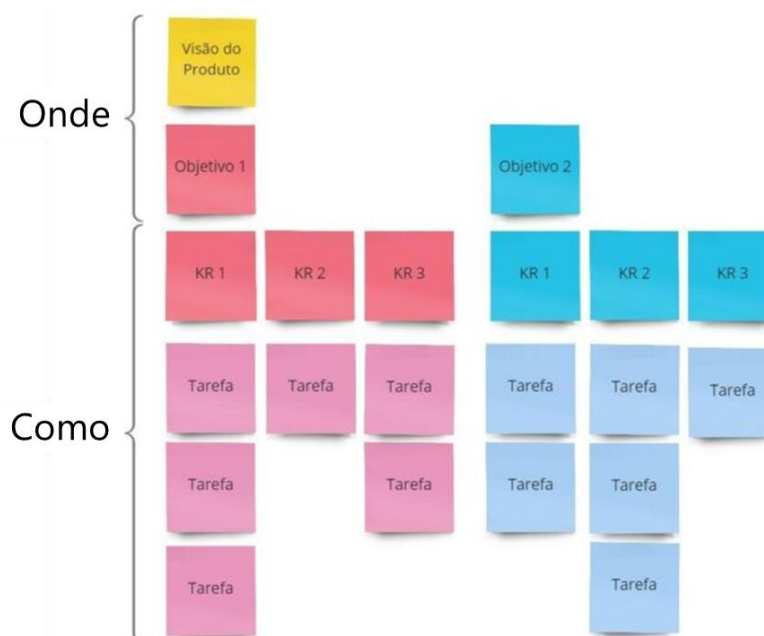
## Lição 5: Como desenhar os KRs com sua equipe

### Momento com a equipe

Você já viu como devem ser os seus resultados chave, e também os seus objetivos. Já entendeu os **cuidados** que deve tomar, agora é o momento de você, juntamente com sua **equipe**, construir seus **KRs** e **objetivos**.

Esse é o **ciclo** que vocês devem seguir:

- ✓ Primeiramente, definam qual é a **visão** geral de um produto ou negócio;
- ✓ Em seguida, **desmembre em objetivos** que levarão a alcançar essa visão;
- ✓ Para cada objetivo, **defina de 2 a 5 KRs**, respeitando as premissas das aulas anteriores;
- ✓ Por fim, **pense nas tarefas** que vocês realizarão para atingir os KRs.



### Responsabilidades

Para cada uma das definições anteriores, você já viu em outras lições como você deve fazer a **definição**. Mas outro ponto importante nesse momento é a **definição de responsabilidades**. Podemos dividir em 2 partes conforme veremos nos parágrafos seguintes.

**Objetivos - Top Down:** como o próprio nome diz, o que deve ser feito é determinado do “topo para baixo”, ou seja, a **liderança define** o que o time deve fazer.

**KRs – Bottom Up:** na definição dos resultados-chave o ideal é que a própria equipe fale para as lideranças o que será feita para atingir os objetivos. Dessa forma, há um maior **comprometimento** e **pertencimento** pelo o que será feito.

No quadro abaixo você pode visualizar o que foi dito de forma resumida e esquemática:

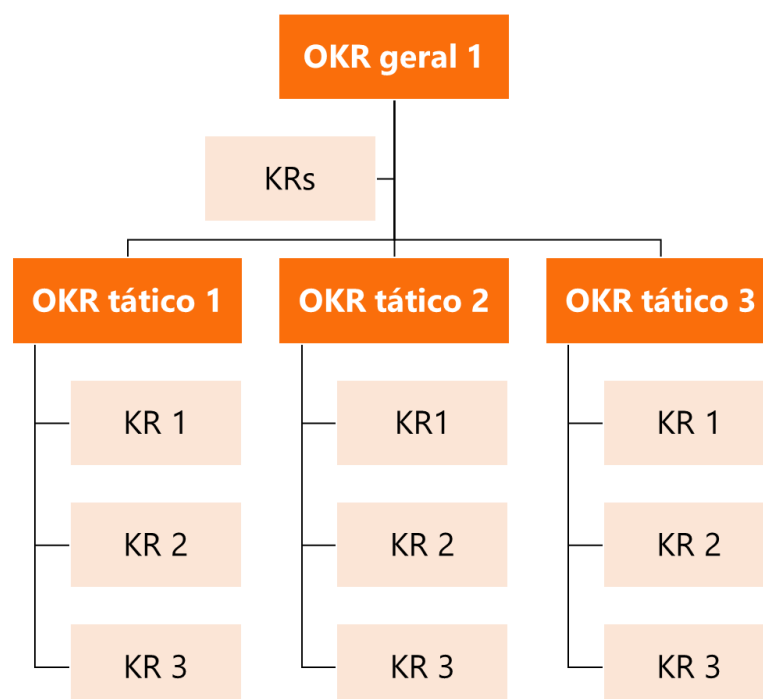
O quê?	Quem?	Quando
Objetivos da empresa	Líderes	Ano
Objetivos do time	Líderes	Trimestre
KRs	Time	Trimestre

## Lição 6: OKRs gerais x OKRs táticos

Os **OKRs gerais** são aqueles que são responsabilidades de **toda a empresa**. É um objetivo da companhia, e não de uma equipe, apenas.

Já os **OKRs táticos**, de forma indireta, também são objetivos da empresa, entretanto, é mais especificado para uma **determinada equipe**. É importante que os OKRs táticos estejam alinhados com os OKRs gerais:

Observe esse **fluxograma** e entenda melhor a **relação** entre os 2 OKRs mencionados.



Cuidado para que nenhum KR relacionado ao Objetivo geral **fique sem responsável**.

Todo resultado-chave que está presente no objetivo geral da empresa precisa estar incluído em,  
**no mínimo, 1 Objetivo tático!**

## Lição 7: Os ciclos de OKRs

Como vimos na lição sobre a metodologia SMART, uma meta precisa ter um **prazo** para ser alcançada. E com os OKRs não são diferentes, eles são desenhados para serem atingidos em um **determinado período de tempo** pré-estabelecido.

Podemos dividir em 4 partes:

- ✓ **Missão e visão:** Para desmembrar seus objetivos e metas para períodos menos, é preciso saber onde você **quer chegar**, o que você quer **alcançar**. É a famosa frase de Lewis Carrol: “Se você não sabe onde quer ir, qualquer caminho serve.”
- ✓ **OKRs estratégicos:** Tendo em mente sua missão e sua visão, divida seus objetivos em **ciclos estratégicos**. Algumas metas você consegue atingir em 1 ano, mas outras você precisa **trilhar alguns caminhos** anteriormente. Ninguém se transforma em **referência tecnológica** do dia pra noite sem antes ter passado por uma **transformação digital**, por exemplo.
- ✓ **OKRs anuais:** O próximo prazo é **desmembrar** os seus **ciclos estratégicos** (que na imagem refere-se a um período de 3 anos, mas você pode ajustar de acordo com a realidade da sua empresa) em **ciclos anuais**.
- ✓ **OKRs trimestrais:** Por fim, divida-o em ciclos ainda menores. Geralmente esses ciclos são **trimestrais**, mas podem ser **bimestrais** ou, até mesmo, **quadrimestrais**.

O ciclo inteiro fica da seguinte forma:



## Lição 8: Diferença Moonshots x Roofshots

Até que ponto uma **meta é desafiadora** ou não? **Rick Klau**, Diretor de Inovação Tecnológica da Califórnia tem uma teoria sobre isso:

*“Objetivos são ambiciosos e devem dar um pouco de sensação de **desconforto**. O ‘ponto ótimo’ para um grau de OKR é .6 – .7; se alguém consegue 1.0 consistentemente, seus OKRs não são ambiciosos o suficiente. Se você obtém sempre 1, você não está arrasando, você está **trapaceando**.”*

Podemos diferir as metas de 2 formas: **moonshots** e **roofshots**.

- ✓ **Moonshots:** São as metas mais ambiciosas, alongadas. Geralmente elas são estabelecidas para além do limite que parece ser possível. Por conta disso, o sucesso, nesse caso, é similar a atingir 60 a 70%.
- ✓ **Roofshots:** Já essas metas são mais contidas e, embora difíceis, são realizáveis. Por isso, o sucesso nas metas roofshots é similar a alcançar 100%.

## Riscos do Moonshots

Para que uma empresa tenha um **crescimento considerável** é de suma importância que utilize as metas **moonshots**. Entretanto, isso requer uma certa **maturidade organizacional**, no contrário, alguns problemas podem surgir:



- ✓ **Desmotivação da equipe:** bater 60% da meta pode ser desanimador, por mais que seja o esperado.
- ✓ **Falta de comprometimento e responsabilidade:** um grande risco que pode ter é do time pensar que “não bater a meta” é normal e relaxar com isso.
- ✓ **Alinhamento:** algumas metas podem ser compartilhadas pelas equipes. Caso alguma delas tenha sido alongada, isso deve ser esclarecido entre as partes.

## Lição 9: Efeito Cobra: o cuidado para não agravar um problema

Esse efeito diz respeito ao **agravamento** de alguma situação na tentativa de solucioná-lo.

Traduzindo para nosso contexto, o efeito cobra deve ser evitado como uma espécie de **gestão de risco**, ou seja, para cada métrica existente na companhia, deve haver outra **paralela** que lida com as adversidades da primeira.

Para facilitar a visualização desse efeito e como você pode se comportar, trouxemos um **exemplo**:

- ✓ **Meta:** Aumentar o tempo médio de duração do curso.
- ✓ **Risco:** diminuir a quantidade de pessoas que finalizam o curso.
- ✓ **Meta paralela:** Taxa de conclusão dos cursos.

## Lição 10: Principais erros de implementação de OKRs

Implementar uma nova metodologia de gerenciamento na sua empresa **não será** uma **tarefa muito fácil**. Ainda que alguns erros sejam cometidos, vários aprendizados você vai tirar na **execução**.

O objetivo dessa lição é mostrar os **6 erros mais comuns** na implementação do OKR e como você pode evitar.

## Métricas e Prazo

**Objetivo:** Ser referência em tecnologia no país.

**KR1:** Verificar a eficiência dos softwares utilizados a cada 3 meses e converter 15% propostas apresentadas no ano.

- ✓ **1º erro:** há 2 métricas dentro de um mesmo KR;
- ✓ **2º erro:** Existem 2 prazos dentro de um mesmo KR;
- ✓ **3º erro:** Quando você fala a cada 3 meses, está subtendido que esse KR estará presente no próximo ciclo, mas isso não deve ser feito.

## Esforço

**Objetivo:** Ser referência em tecnologia no país.

**KR1:** Abrir 100 contatos.

- ✓ **4º erro:** essa métrica é uma ação, ou seja, não mensura o resultado, mas sim o esforço.

## Vaidade

**Objetivo:** Ser referência em tecnologia no país.

**KR1:** Alcançar uma média de 500 curtidas no Instagram, por post.

- ✓ **5º erro:** essa métrica é puramente vaidade, não trará resultados efetivos e causará impacto no objetivo.

## Bom senso

**Objetivo:** Ser referência em tecnologia no país.

**KR1:** Melhorar a qualidade do produto.

- ✓ **6º erro:** não possui números, logo, não é mensurável

## Lição 11: Quais são os ritos e cerimônias da OKR

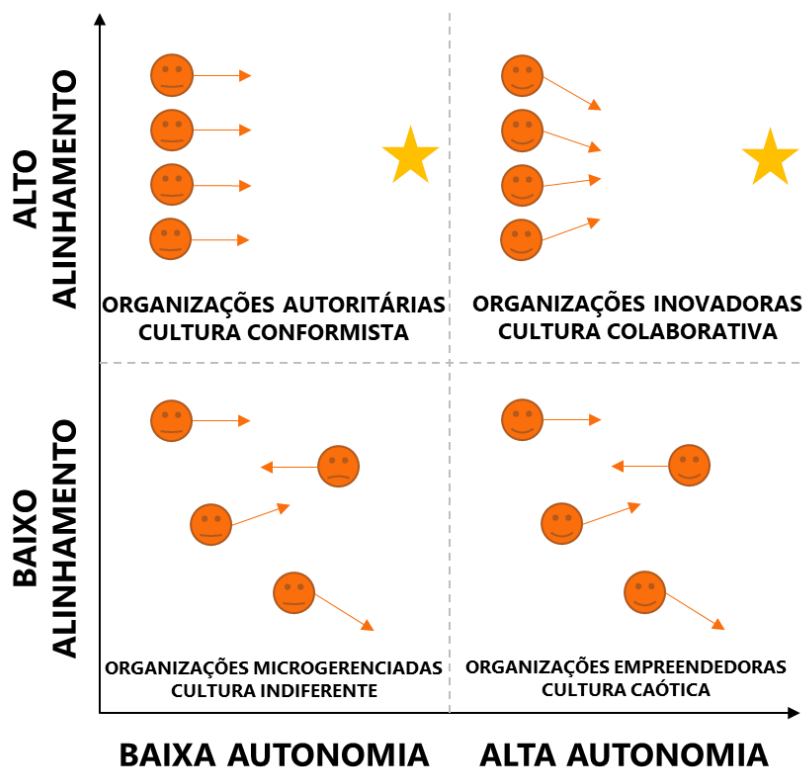
O **corpo executivo** da empresa possui alguns papéis essenciais relacionados aos **OKRs principais da empresa**. Dentre eles, podemos destacar 2:

- ✓ Definição de OKRs **estratégicos** e **anuais**.
- ✓ Definem uma estratégia **top-down** para, posteriormente, ser passada para a empresa a fim de que seja destrinchada.

Durante o trimestre, podemos citar 4 cerimônias que são fundamentais para o processo:

- ✓ A diretoria da empresa faz um alinhamento à respeito de quais serão as **prioridades** de cada área no período;
- ✓ Deve haver um alinhamento entre os líderes do time, fazendo um **esboço dos OKRs**.
- ✓ Feito isso, é importante que se faça uma **apresentação** desse esboço para **toda a empresa**, o que possivelmente resultará em alguns **ajustes** que deverão ser feitos;
- ✓ Após os ajustes, é feita uma apresentação para a empresa dos **OKRs** e **projetos**, revelando também quais foram os **resultados** do último ciclo.

Um **time bem alinhado** é uma grande ferramenta para o **sucesso**. O gráfico abaixo é uma referência do **Spotify** e nos ajuda a entender melhor como um time com uma alta **autonomia** e com alto **alinhamento** tende a render mais.



## Lição 12: Como fazer o acompanhamento de OKRs

Essa é uma das etapas mais interessantes do processo e que permite o candidato **conhecer melhor a empresa** em um outro ponto de vista ainda não abordado: quais **desafios** ela enfrenta e de que forma ela os **resolve** (conservadora ou inovadora).

Ao preparar esse momento, tenha em mente qual a **visão** você quer que seus candidatos tenham da sua empresa, isso ajudará no direcionamento:

	Dia	Semana	Mês	Trimestre
<b>Analisar</b>	"Bater o olho"	Acompanhar rapidamente as métricas e projetos	Avaliar a performance	Investigação profunda do ciclo
<b>Reportar</b>	Automático ou nenhum	Relatório de, no máximo, 1 página	Relatório médio, entre 2 a 4 páginas	Avaliação detalhada do ciclo
<b>Planejar</b>	Execução	Verificar o que foi e o que será feito	Correções e ajustes no percurso	Definir prioridades e OKRs

O acompanhamento dos OKRs da empresa deve estar **visível** para toda empresa em **dashboards** com algumas **informações chaves** que ilustraremos no próximo quadro. É importante que a atualização dele seja feita **semanalmente**.

Dados	Níveis de confiança	Impedimentos	Iniciativas
Quais foram as mudanças nos KRs desde a última checagem?	Com os dados que temos hoje, qual nossa expectativa de alcançar os KRs?	O que está atrapalhando a performance da equipe?	O que faremos para otimizar nossos resultados?

Todo final de mês, peça que cada diretor das respectivas áreas elabore um **relatório** por escrito, curto, descrevendo as **principais entregas, dificuldades e próximos passos**.

## Referências

CASTRO, Felipe. 13 passos do Roadmap para adoção de OKR. **Endeavor**, 2021. Disponível em <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/okr-passos/>>. Acesso em 8 de Jul de 2021.

MATOS, Augusto. OKR: o que é e como implementar a metodologia de objectives and key results. **Rock Content**, 2020. Disponível em <<https://rockcontent.com/br/blog/okr/>>. Acesso em 8 de Jul de 2021.