Manual OKR

Objectives and Key Results



**Sumário**

[**1.** **O que é OKR** 2](#_Toc482519152)

[**2.** **Problemas que os OKR’s ajudam a resolver** 2](#_Toc482519153)

[**3.** **Características e benefícios OKR** 2](#_Toc482519154)

[**4.** **O que são “Objetivos e Resultados – chave”?** 3](#_Toc482519155)

[**5.** **Como definir metas e Objetivos** 4](#_Toc482519156)

[**6.** **Estratégias de Implementação** 5](#_Toc482519157)

[**7.** **Ciclos** 5](#_Toc482519158)

[**8.** **Notas** 5](#_Toc482519159)

[**9.** **Aculturamento, aprendizado continuo e Disciplina** 6](#_Toc482519160)

[**10.** **Cronograma dos OKR’s e Disciplina** 6](#_Toc482519161)

# **O que é OKR?**

OKR (Objectives and Key Results) é um framework para definir metas muito utilizado no Silicon Valley. OKR foi criado originalmente pela Intel e adotado pelo Google em 1999, quando tinha menos de um ano de operação. Essa metodologia suportou o crescimento do Google de cerca de 40 pessoas para mais de 60 mil hoje, mostrando que pode ser utilizado tanto por pequenas empresas quanto por grandes corporações. Além do Google, a lista de empresas que utilizam OKR é grande: Twitter, LinkedIn, Dropbox, GoPro, Coursera, Eventbrite, entre várias outras. No Brasil a lista inclui empresas como Nubank, VivaReal, Locaweb, ContaAzul e Moip.

Nós entendemos que para realizar a melhor Gestão de Performance, nós precisamos definir objetivos desafiadores, realizar constantes feedback, ter um alinhamento claro dos drivers e propósitos da empresa com nossos funcionários, ter engajamento, motivação, desenvolvimento profissional e obter o melhor lucro possível, mantendo a sustentabilidade da empresa. A utilização do OKR na empresa trará o que buscamos.

# **Problemas que os OKR’s ajudam a resolver**

* Carência de alinhamento entre a empresa, diretorias e as equipes;
* Falta de foco dos colaboradores com suas atividades, visando maximizar os resultados da empresa;
* Pouco estímulo à produtividade a partir de metas desafiadoras;
* Falta de transparência entre as equipes;
* Dificuldade do colaborador notar como suas contribuições impactam na empresa;
* Falta de comunicação entre os times e colaboradores;
* Dificuldade em transmitir a cultura da empresa aos colaboradores.

# **Características e benefícios OKR**

* **Comunicação:** Alinhamento das expectativas da empresa com os colaboradores
* **Simplicidade:** Linguagem simples, tornando a comunicação mais clara e eficaz
* **Foco e disciplina:** Objetivos limitados, gerando foco na organização; aumento na produtividade e melhor alocação e gestão de recursos
* **Ciclos curtos:** Acompanhamento do progresso e correção dos erros de forma mais rápida, bem como as atualizações regulares para ganhar visão e insights
* **Fonte de informações:** Processo eficaz de tomada de decisões, gerando aprendizado para todos e permitindo analisar e corrigir os objetivos que não são alcançados.
* **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
* **Stretch Goals:** Metas que forçam o time a sair da zona de conforto e repensar como trabalhar
* **Bottom-Up (+- 40%) e Top-Down (+-60%):** A empresa define os objetivos de maior prioridade e que irão obter os melhores no período (Top-Down) e os funcionários definem os OKRS das áreas alinhados aos objetivos da empresa (Bottom-Up). Dessa forma, melhora-se o engajamento e a motivação do funcionário, pois ele tem um claro alinhamento e visão da sua contribuição para o objetivo maior da empresa. Seu trabalho tem um sentido claro,
* **Gestão:** Planejamento e execução com maior objetividade e transparência, a partir da atualização do progresso da empresa em tempo real.
* **Accountability:** Todos passam a ser responsáveis por seus objetivos, com critérios claros de sucesso, conhecidos por toda a empresa.
* Leveza e Flexibilidade: Adaptação da metodologia para cada caso

# **O que são “Objetivos e Resultados – chave”?**

**OBJETIVO:** O que você deseja alcançar

**Porque definir objetivos:**

Objetivos bem definidos ajudam as pessoas a produzirem melhores resultados, eles motivam e orientam as pessoas para seguirem na direção certa, alinhadas aos OKRs da empresa. Eles aumentam o foco nas atividades de alta prioridade e que produzam resultados superiores.

Quanto maior o desafio, maior será a motivação do funcionário, quanto menor o desafio, menor será a motivação do funcionário.

**Características:**

* Resultados superiores
* Qualitativo
* Aspiracional
* Possuir prazo de conclusão e um responsável
* Poder ser questionado pela equipe

**RESULTADOS-CHAVE:** São os “Critérios de sucesso” do Objetivo.

**Características:**

* Quantitativos (obrigatório)
* Métricas - KPIs (indicadores)
* Devem ser desafiadores, não impossíveis

# **Como definir metas e Objetivos**

No que tange as metas, a maneira mais simples e eficiente de traçar metas é utilizando a ferramenta SMART. Essa simples ferramenta para criar metas é uma espécie de checklist, por meio do qual você verifica se cada uma das metas tem essas premissas atendidas:

* **S – Especifico (specific)**

Descrição do comportamento ou situação. Concreto, detalhado e com foco.

Poderá fazer as seguintes perguntas:

O que exatamente? Onde? Precisa de ajuda de outras pessoas? Quais? Do que você não abre mão para conquistar essa meta? Quais suas limitações para conquistar essa meta? Quais condições obrigatórias para conquistar essa meta? Porque?

* **M – Mensurável**

A performance do objetivo tem de ser observável e medida.

Poderá fazer as seguintes perguntas:

A minha meta poderá ser mensurada em termos financeiros, de tempo ou de resultados? Qual sua importância?

* **A – Alcançável**

O objetivo tem de ser alcançável com esforço e dedicação.

* **R – Relevante**

O objetivo tem de ser importante para valer a pena de ser atingido.

* **T – Medida Limite (Time Basead)**

Deverá ter um limite de tempo, uma porcentagem ou frequência.

# **Estratégias de Implementação**

No processo de implementação, o nível estratégico define as metas a serem cumpridas durante o ano, já no nível tático que são as equipes, as metas são divididas em ciclos curtos, por quarter (trimestre).

Serão definidos 3 objetivos por nível/time e 2 a 5 resultados-chave por objetivo.

Todos os gestores devem reunir-se com sua equipe periodicamente para rever o progresso dos OKRs. Cada equipe irá definir seu período de avaliação do progresso, porém, recomenda-se que na fase de implantação do OKR na empresa ou na área, esse período seja semanal ou no máximo quinzenal. Estes encontros têm a finalidade de analisar e discutir o andamento dos objetivos e as dificuldades encontradas e garantir os resultados entregues, facilitando o desenvolvimento dos próximos OKRs.

A mudança de ciclo e a apresentação de resultados geralmente ocorrem 2 semanas antes do novo período.

# **Ciclos**

OKRs ANUAIS: define os OKRs que a companhia deve alcançar no ano, esse planejamento direciona a empresa no curto-prazo (1 ano) para alcançar os objetivos de longo prazo (our dream, nosso sonho).

OKRs Trimestrais. Define os OKRs das áreas, times a indivíduos, são os objetivos táticos.

# **Notas**

A nota pretendida de atingimento de um OKR será 70, ou 70%. Então 70% não é 100%? A ideia é, se você sonhar grande, você alcançará metas grandes. Então o % de conclusão significa menos que os resultados alcançados. Por outro lado, se você atingir 90 ou 100%, é porque suas metas definidas não foram ambiciosas. Essa forma de mensurar (70%) nos ajuda a calibrar melhor nossos OKRs.

**A graduação das notas:**

0% - Nenhuma entrega realizada

30% - Pequeno progresso, conseguido com mínimo esforço.

50% - Progresso razoável, conseguido com considerável esforço.

70% - Progresso esperado, conseguido com o esforço planejado.

100% - Incrível resultado entregue, conseguiu muito mais que o esperado)

# **Aculturamento, aprendizado continuo e Disciplina**

É muito importante que a metodologia dos OKRs entre na cultura da empresa, assim ninguém ficará com medo de dar más notícias sobre os resultados alcançados. OKR é aprendizado continuo, a calibragem do que será feito (expectativas superiores, ousadas), o time que irá entregar esse resultado, o dia a dia, tudo isso influenciará na entrega do seu OKR. Vamos dar um exemplo aqui sobre uma meta alcançada e outra não: um vendedor define sua meta subestimada, ou seja, bem fácil de ser alcançada e atinge 110% e não 70%, nesse caso, fica claro que a meta definida não foi ambiciosa, essa pessoa não trabalhou para atingir resultados superiores. Por outro lado, outra pessoa define uma meta que produziu um resultado impactante no lucro da empresa no trimestre, porém, atingiu somente 50% da meta definida. Nesse caso, a meta definida foi extremamente ambiciosa, mas essa pessoa merece todo crédito pela entrega do OKR.

Importante ratificar que seus OKRs deverão ser entregues, não se aceitam desculpas. Independentemente dos resultados obtidos dos seus OKRs, como falamos no parágrafo anterior, todos devemos trabalhar nos OKRs de forma engajada. Equilibrar os pratos do dia a dia não pode ser nunca uma desculpa do não cumprimento de um OKR. Caso você perceba que superestimou seus OKRs, leve isso ao seu superior e negocie com ele, com argumentos fortes.

# **Cronograma dos OKR’s e Disciplina**

Depois que as metas estiverem definidas, o cronograma abaixo deverá ser seguido:

* Semanal ou Quinzenalmente - Reunião de resultados da semana das equipes e liderança**.** Nunca pule uma reunião de monitoramento de OKR, tolerância zero.
* Últimas semanas de cada Quarter - Reunião de resultados do trimestre anterior e definição das próximas metas;
* Última semana de cada Quarter - Apresentação de resultados do OKR concluído e publicação dos OKRs das áreas do próximo trimestre.

