



Do KPI ao OKR

Como Evoluir a

Gestão de Resultados

Thiago Ricieri Trivelato

ttrivelato@gmail.com

<https://www.ttrivelato.com.br>



Nossa Jornada

1 O Cenário Atual da Gestão

2 O Modelo Tradicional

3 O Contexto de Mudança: VUCA e BANI

4 Alinhando a Bússola: Estratégia e Planejamento

5 A Evolução: Gestão por Resultados com OKR

6 Desmistificando os Termos: Outcome, Output, SMART e KPI

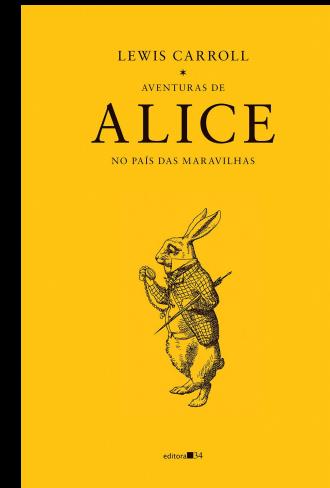
7 A Prática do OKR: O Ritual de Check-in

8 Visibilidade e Acompanhamento: Painel de Resultados

Primeiro a reflexão para depois o Aprendizado.



“Se você não sabe onde quer chegar, qualquer caminho serve.”

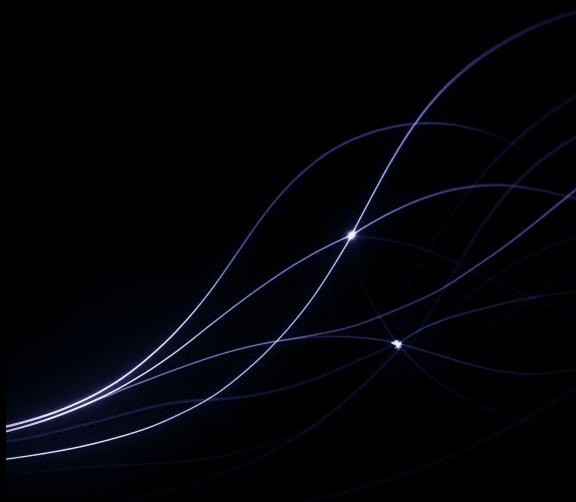




A Gestão de Resultados Precisa

Acompanhar a Velocidade do Mundo

- O ambiente de negócios é cada vez mais volátil e incerto
- A necessidade de agilidade e adaptação constante
- O desafio de manter o time alinhado com a estratégia
- A busca por um sistema que conecte "Onde queremos chegar" com "Como vamos medir"

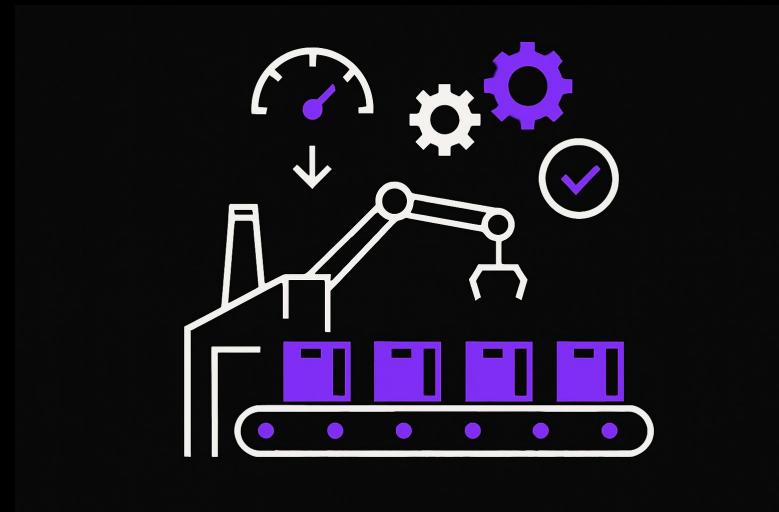




Revolução Fabril

Sistema em larga escala

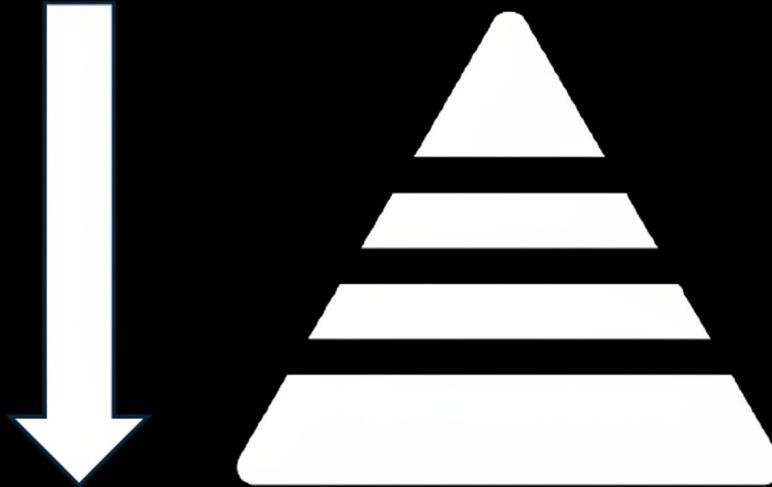
- Larga escala
- Minimizar custos
- Eliminar erros e variações
- Aumentar produtividade





Modelos Tradicionais

- Diretores definem as metas estratégica
- Gerentes transformam em projetos e tarefas
- Demais colaboradores executam essas tarefas



**É assim que ainda acontece na maioria das empresas no mundo todo.
É conhecido como desdobramento de metas.**

Disfunções geradas por um sistema tradicional

- Improdutividade
- Distanciamento
- Desmotivação
- Mata a criatividade
- Individualismo
- Competitividade
- Falta de Transparência



VUCA x BANI

O **mundo mudou!**
E com isso precisamos
entender qual é a **nova realidade**

VUCA

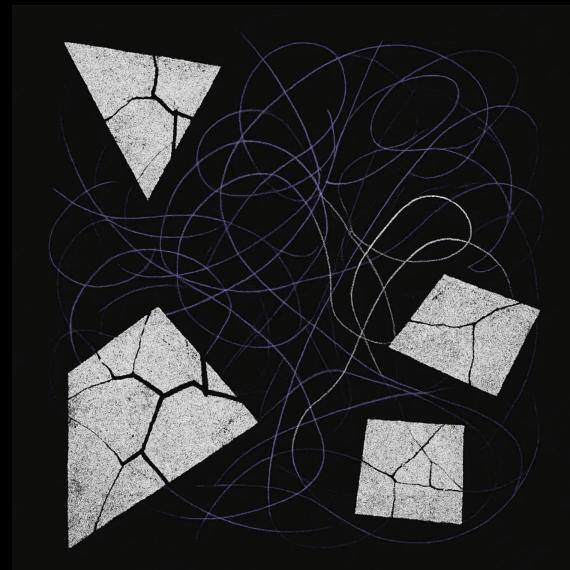
O mundo que conhecíamos:

- Volatilidade
 - Incerteza
 - Complexidade
 - Ambiguidade
-

BANI

A nova lente para entender a realidade:

- Brittle (Frágil)
 - Anxious (Ansioso)
 - Non-linear (Não-linear)
 - Incomprehensible (Incompreensível)
-





Estratégia e Planejamento

Criar coisas simplesmente por criar é **DESPERDÍCIO** de:

- Tempo
- Dinheiro
- Pessoas



Estratégia e Planejamento

Michael Porter

A **essência** da estratégia é escolher **o que não fazer**.

Uma boa **estratégia**:

- Direciona
- Delimita o caminho
- Alinha
- Oferece Autonomia
- Simplifica

Willie Pietersen

Estratégia é sobre **fazer escolhas** de como alocar recursos limitados para se obter **vantagens competitivas**.





John Doerr

A **Gestão por Resultados (OKRs)** força a reavaliar iniciativas e atividades **de baixa prioridade ou sem valor agregado e eliminar, reduzir, automatizar ou terceirizar** esses trabalhos para que as pessoas e equipes possam se **concentrar no que realmente importa.**





Gestão por resultados / OKRs

Lary Page

Os **OKRs** nos ajudaram a **crescer 10x**, muitas vezes. Eles **ajudaram** em nossa missão loucamente ousada de organizar as informações do mundo e torná-las acessíveis e úteis. Eles nos **mantiveram eu e o resto da empresa no tempo e no controle quando mais importava.**

Valores

- Alinhamento
- Transparência
- Motivação
- Comprometimento
- Responsabilidade

Princípios

- Equipes **auto-organizadas**
- Iterações **Curtas**
- **Foco e Melhoria Contínua**
- **Quebra** de Silos
- **Acompanhamento** de resultados

Super-poderes

- **Foco e comprometimento** nas prioridades
- Times mais **alinhados e conectados**
- Acompanhamento contínuo de resultados de **forma simples e padronizada**
- Gerar **estímulos de inovação** em toda organização

O que queremos?

- É o que deve ser alcançado
- Qualitativos, significativos, concretos e orientados por ações
- Inspiradores
- Simples, claros e extremamente fáceis de serem comunicados
- Expressam intenções
- Podem ser agressivos, porém realistas
- Tangíveis, diretos, sem ambiguidades, racionais e óbvios

Características

1. Iniciam com um Verbo
2. São Qualitativos
3. São Simples e de Claro entendimento
4. Tem uma Pessoa Responsável (Guardiã)
5. Tem Prazo de início e fim





Inadequado	Adequado
<p>Ser a melhor empresa de treinamentos</p> <p>Reducir nosses desperdícios</p> <p>Atingir 2 milhões em vendas</p> <p>Entregar o projeto XPTO</p> <p>Crescer a quantidade de usuários</p>	<p>Ser Top of Mind na lista de empresas de treinamentos de agilidade da Brasil</p> <p>Reducir as despesas com treinamentos de agilidade mantendo o mesmo nível de service</p> <p>Aumentar as vendas de treinamentos de agilidade na região Sudeste do Brasil</p> <p>Aumentar a carteira de clientes da Empresa como nunca foi feito antes</p>

Estamos atingindo o nosso objetivo?

- Medir **o que é esperado** (resultado)
- Quantitativo (\$, %, X > Y)
- **Estabelecer e Monitorar**
- Definir **critérios de sucesso**
- Medir **resultados** e não **esforços**
- Mostrar **movimento**
- **Agressivos** e realistas

Características

1. Iniciam com um **Verbo**
2. São **Quantitativos**
3. São **Mensuráveis** e de **Disponíveis**
4. Tem uma **Baseline** e **Target** delimitados
5. Não medem projetos/atividades/tarefas



Objetivo: Lançar com sucesso o treinamento de OKRs para todo o Brasil

KR1: Atingir 5000 usuários na primeira semana de divulgação

KR2: Atingir a venda de **1000** compras do treinamento

KR3: Atingir 100.000 views na publicação oficial do linkedin

Gestão por resultados / Iniciativas

- São as **ações** que serão feitas para atingir os resultados
- São **apostas** ou **hipóteses**, ou seja, tudo que **provoca alguma mudança** no resultado e atingimento do objetivo

Características

1. São **apostas ou hipóteses**
2. É uma **ação, projeto, entrega, experimento, teste, etc.**
3. Não é **top down**
4. **Pequenos lotes** para agilizar a mudança

O que vamos fazer para atingir o objetivo e os resultados?



As iniciativas podem e devem ter métricas de controle

Iniciativas

1. Fazer 15 postagens no instagram comunicando o lançamento
2. Criar um web page do treinamento
3. Enviar e-mails para os clientes cadastrados na nossa base

Métricas de Controle (KPIs)

1. Postagens, Visualizações, Engajamento
2. Visualizações, tráfego, acessos
3. E-mails enviados, taxa de abertura



Gestão por resultados / KPI - Key Performance Indicators

- Métrica de **Controle**
- **Não possui** objetivo atrelado
- Usada para **monitoração e desempenho**
- Não possuem **limites** de utilização

Deve responder a pergunta, como estamos
performando?

Onde utilizar?

Ajudam a **avaliar a saúde e o desempenho** do negócio

para tomar decisões estratégicas como:

- Alocação de **recurso e/ou pessoas**
- **Eficiência no consumo** de recursos e processos
- Revisão de **portfólio de produtos**
- Revisão da **estratégia de precificação**
- Revisão da **estratégia de marketing e comercial**
- Pivotar a **estratégia**





OKRs x KPIs

KRs

Estamos atingindo o
objetivo?

Métrica de sucesso

Meta vinculada à
um objetivo

KPIs

Em quais condições
estamos atingindo
o objetivo?

Métrica de
controle é saúde

Áreas ou patamares
de controle



Gestão por resultados / KPI - Key Performance Indicators

KPIs

Plano A: Fazer dieta de calorias

Limite superior

1300/dia 1hora,

Área de Controle

Limite inferior

1000/dia 30min,

OKRS

Objetivo: Perder peso

Objetivo
(Resultado)

70 kg

Onde
Estamos

80 kg

Para facilitar o entendimento

Para onde vamos?

(guia de viagem)



ESTRATÉGIA

É o caminho certo? (GPS)



OKRs

Tá funcionando?

(painel do veículo)



KPIs



Desmitificando termos / Outcomes x Output

Objectives

Qual é o resultado final e/ou efeito que queremos?
Aonde queremos chegar?

Outcomes

Key Results

Como vamos medir o sucesso?
Estamos atingindo o resultado esperado?

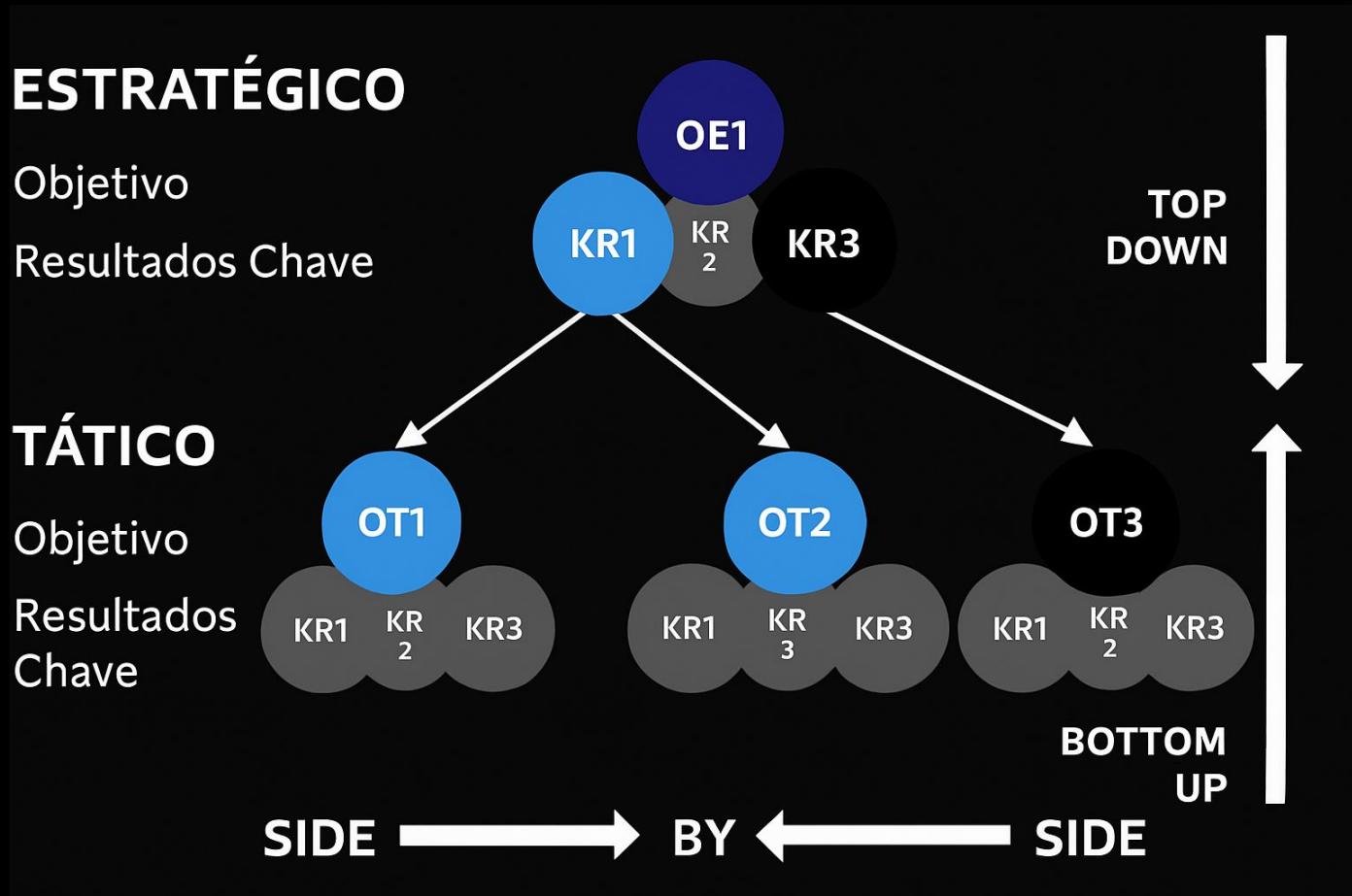
Métricas

Initiatives

O que temos que fazer para obter o sucesso?
Quais são nossas apostas e hipóteses?

Outputs

Desmitificando termos / Alinhamento





Metas SMART

S M A R T

Específico Mensurável Atingível Relevante Temporizável

O que,
exatamente
você quer?

O que
determina
qua você
atingiu o seu
objetivo?

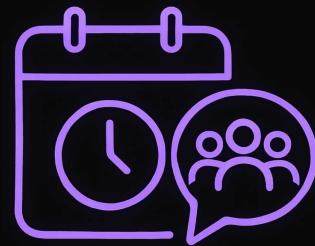
Esta
meta é
realista?

Por que
esta meta
é importante?

Em quanto
tempo você
quer
alcançar?

O Check-in: O Coração da Agilidade

- **O que é:** Reuniões curtas e frequentes (semanais) para revisar o progresso dos KR's
- **Não é um relatório**, mas uma discussão sobre confiança e bloqueios
- **Perguntas Chave:** Qual a confiança no atingimento? O que aprendemos? O que precisa ser ajustado?
- Promove **transparência, alinhamento e aprendizado rápido** em toda a organização

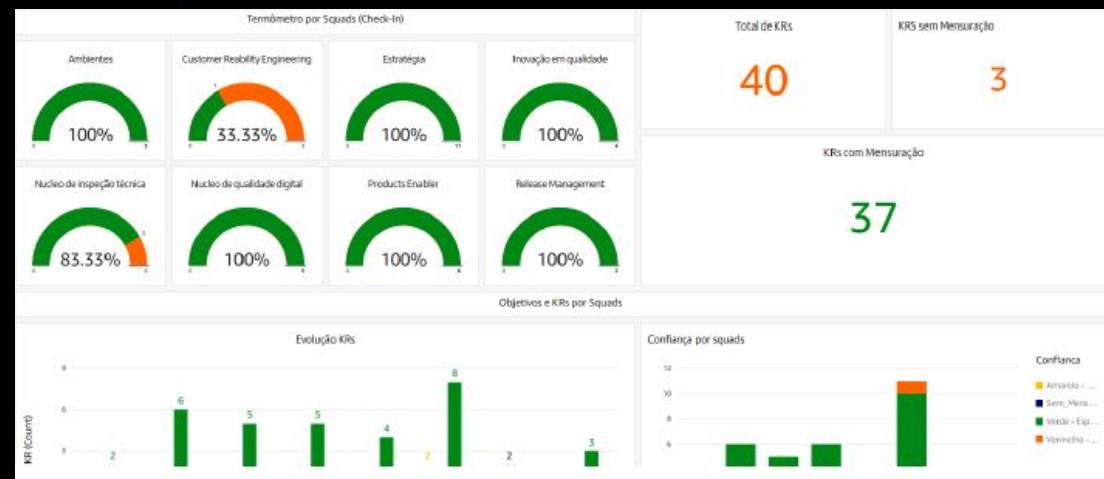




Dados	Níveis de Confiança
<p>O que mudou nos Key Results desde o último check-in?</p>	<p>Com a informação que temos hoje, o quanto confiantes estamos que alcançaremos cada Key Result?</p> <ul style="list-style-type: none"> Esperamos alcançá-lo. Há um risco de não alcançá-lo, mas acreditamos que vamos conseguir. Não acreditamos que vamos alcançá-lo a não que usemos uma nova abordagem.



Painel para acompanhamento





DEVPIRA
+
pecége

Do KPI ao OKR
Como Evoluir a
Gestão de Resultados

Nosso objetivo sempre é
melhorar e pra isso gostaríamos
de contar com sua ajuda.



O que você
achou?



Obrigado!

Vamos evoluir juntos a gestão de resultados
na sua organização

Dúvidas?

Próximos Passos

Comece pequeno
Aprenda rápido
Adapte o framework à sua realidade