



A.A. Figueiredo  
Business Consulting  
& Project Management



In partnership with

Gtmhub



# O Definitivo Playbook dos OKRs

Caminho para Negócios Ágeis  
Melhores Práticas para Adoção de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs)

# Tabela de Conteúdo

## Passo 1:

Entenda por que você quer adotar OKRs	3
---------------------------------------	---

## Passo 2:

Entendendo o básico dos OKRs	4
Quem deve possuir OKRs?	
Quantos Objetivos?	
Quantos Resultados-Chave?	

## Passo 3:

Selecione o grupo piloto	5
--------------------------	---

## Passo 4:

Obter buy-in de seus companheiros de equipe	6
---	---

## Passo 5:

Definir as regras básicas	6
Cadência	
Check-ins	
Número Máximo de Objetivos	
Número Máximo de Resultados-Chaves	
Cadência de Reunião de Retrospectiva	
Como os OKRs serão definidos?	

## Passo 6:

Nomear OKRs Master	8
--------------------	---

## Passo 7:

Definir Cadência de OKRs	9
--------------------------	---

## Passo 8:

Definir Missão e Visão	9
Missão	
Visão	

## Passo 9:

Define os OKRs da empresa	10
Objetivos Anuais	
Objetivos Trimestrais	

## Passo 10:

Derivar OKRs de Times e Pessoas	11
---------------------------------	----

## Passo 11:

Reuniões regulares de revisão de configuração de OKR	12
--	----

## Passo 12:

Revise sua primeira sessão de OKRs	12
------------------------------------	----

## Apêndice 1:

Adotando checklist de OKRs	13
----------------------------	----

## Apêndice 2:

Exemplos de OKRs	13
OKRs da Empresa	
OKRs do CEO	
OKRs de Vendas	
OKRs de Marketing	
OKRs de Produto	
OKRs do Financeiro	
OKRs de Operações	
OKRs de RH	

## Apêndice 3:

Erros Comuns	15
Objetivos demais	
Objetivos Quantitativos	
Resultados Chaves Qualitativos	
Trabalho Diário como OKRs	
OKRs como uma lista TO-DO	

## Passo 1:

# Entenda por que você quer adotar OKRs.

Os OKRs trazem muitos benefícios para um negócio. Alguns dos mais comuns são:

- **Foco**
- **Alinhamento**
- **Engajamento**
- **Transparência**
- **Responsabilidade**

Ajudamos dezenas de empresas de alto crescimento a implementar OKRs com sucesso e aprendemos que o foco organizacional é de longe o benefício mais importante, seguido pela responsabilidade. Outros benefícios são engajamento, alinhamento e transparência.



### Uma dica das trincheiras

Se sua empresa é jovem, você pode ter problemas com foco. É uma luta comum de equipes altamente motivadas. Definir seus primeiros OKRs pode muito bem ser um exercício doloroso, mas não deixe que isso o desanime. Lembre-se de que definir seus primeiros OKRs será uma experiência de aprendizado. Há tanto valor em decidir o que não funciona quanto em decidir o que dói.

Equipes ocupadas, produtivas e inovadoras muitas vezes não têm foco devido ao que é conhecido como a “síndrome do objeto brilhante”. Sempre há algo novo a ser feito e a falta de motivação raramente é um problema. Os OKRs fornecem uma estrutura que não inibe essa motivação, mas a canaliza para a realização de metas priorizadas.

Algo relacionado à falta de foco, é a falta de responsabilidade. raramente é o caso de seus colegas de equipe sabotarem deliberadamente as iniciativas de negócios, mas como diz o ditado: “O caminho para o inferno é pavimentado com boas intenções”. Recebendo indivíduos para possuir objetivos e ser responsável por eles fornece uma responsabilidade muito importante em empresas grandes e pequenas.

Em última análise, um entendimento compartilhado de por que os OKRs estão sendo adotados será fundamental no futuro quando ocorrerem falhas e obstáculos. Em nossa experiência, o foco por si só é o benefício mais poderoso, embora um tanto complicado, a ser adotado.



### Agora, é com você!

- Defina o motivo mais importante pelo qual você deseja adotar OKRs.
- Esteja pronto para explicar como os OKRs ajudarão a melhorar seus negócios.



## Passo 2:

# Entendendo o básico dos OKRs

OKRs significam Objetivos e Resultados-Chave. Um Objetivo é o que você deseja alcançar, e um Resultado-Chave é como você planeja medir se atingiu seu objetivo.

### Um Exemplo...

**Objetivo:** Eu quero entrar em forma.

**Resultado-Chave:** Perder 5 kgs.

A interação entre objetivo e resultado-chave é muito clara. Afinal, o que significa entrar em forma será diferente para cada pessoa. Uma pessoa magra pode querer engordar 10 kgs de músculo, enquanto uma pessoa com excesso de peso pode querer perder 5 kgs de gordura.

**Objetivos são ...** sempre qualitativa e aspiracional. Eles são algo que você, sua equipe ou sua organização pretendem alcançar (e não devem conter números!)

**Resultados-Chaves são...** sempre quantitativa. Eles lhe dirão se você atingiu seu objetivo, portanto, devem ser mensuráveis para evitar qualquer dúvida. Até o Resultado-Chave “Sim / Não” é (realmente) numérico, pois o resultado é binário. Por exemplo, “Passar em um exame” é um resultado de chave numérica válido que pode ter valores para Sim (1) ou Não (0).

[Uma explicação hipercondensada dos OKRs →](#)

## Quem deve possuir OKRs?

Os OKRs podem ser de propriedade de um indivíduo ou de uma equipe. O próprio negócio deve ter seus próprios OKRs. Dependendo do tamanho e da maturidade da sua empresa, você pode considerar atribuir OKRs apenas às equipes em seu primeiro período de planejamento. Isso simplificará bastante o processo de adoção de OKRs, pois você não precisará incluir todos os funcionários.

[Quem deve possuir OKRs: pessoa, equipe ou ambos? →](#)

## Quantos Objetivos?

Uma pessoa ou equipe deve ter até 3 objetivos por período de planejamento (por exemplo, trimestre).



### Uma dica das trincheiras

Ao começar, ter todos tendo apenas um único objetivo provou ser muito bem-sucedido. Primeiro, a equipe aprenderá rapidamente o valor do foco, indo ao extremo. Em segundo lugar, você não sobrecarregará a equipe com o aprendizado de um novo processo e planejamento completo ao mesmo tempo.



## Quantos Resultados-Chave?

Embora não haja uma regra rígida sobre quantos resultados-chave um objetivo deve ter, deve-se usar o bom senso. Obviamente, deve ser maior que zero, caso contrário não temos uma definição de sucesso. Ao mesmo tempo, descobrimos na prática que objetivos com 5 ou mais resultados-chave são difíceis de manter.

Normalmente, OKRs bem definidos têm 3 resultados principais.



### Agora é com você!

- Explique quais são os objetivos e os principais resultados.
- Crie o objetivo da amostra e os poucos resultados-chave de suporte relevantes para o seu negócio.

## Passo 3:

### Selecione um grupo piloto

A menos que sua equipe seja composta por cinco pessoas ou menos é sempre uma boa ideia, selecionar algumas pessoas para serem seu grupo piloto. Existem duas abordagens básicas que as empresas empregam ao escolher um grupo piloto: gestão ou uma função (por exemplo, engenharia). Ambas as abordagens têm benefícios e você deve decidir por si mesmo o que faz mais sentido.

Selecionar a equipe de gerenciamento como seu grupo piloto geralmente funciona muito bem, porque o gerenciamento é usado para trabalhar contra objetivos. Os objetivos serão mais estratégicos e o benefício do alinhamento dos OKRs brilhará. A desvantagem dessa abordagem é que convencer toda a equipe administrativa a participar de um piloto nem sempre é uma opção.

Ir com uma função como grupo piloto tem o benefício de ver como o processo funcionará verticalmente, desde a pessoa mais júnior até a mais sênior naquela função. Além disso, outras funções estarão mais ansiosas para adotar OKRs se o virem funcionando em uma equipe de pares, do que se ele for “inativo” do gerenciamento.

Independentemente da abordagem adotada, sempre recomendamos uma abordagem gradual em um ambiente controlado. Em nossa experiência, as empresas que entram direto passam de 3 a 6 meses gerenciando o próprio processo e aprendem em uma escala desnecessariamente grande.



### Agora é com você!

- Selecione um grupo de pessoas que testará a adoção de OKRs na sua empresa.
- Defina a duração do piloto OKR.
- Defina os critérios que tornarão o piloto bem-sucedido (lembre-se de usar as melhores práticas de OKR!)



## Passo 4:

# Obtenha buy-in de seus companheiros de equipe

Nem é preciso dizer que garantir a adesão dos colegas de equipe é fundamental para a adoção de qualquer novo processo ou prática, e os OKRs não são diferentes.

Descobrimos que incluir seus colegas de equipe no início do processo e moldar a implementação dos OKRs é mais bem-sucedido.



### Agora é com você!

- Familiarize alguns colegas com OKRs e obtenha seu apoio antes de mergulhar.
- Coloque algumas pessoas encarregadas de decidir sobre as regras e práticas de implementação de seus OKRs.

## Passo 5:

# Defina as regras básicas

Você encontrará muitas “regras” quando se trata de OKRs, mas na prática – todos vão ajustar as coisas pelo menos um pouco. Em nossa experiência, ajustar é ótimo, desde que todos estejam cientes disso. Aqui listamos alguns dos aspectos mais importantes que vão definir o seu processo de OKRs.

### Cadência

Para qual período de tempo os OKRs serão definidos? Normalmente, as empresas usam trimestres, mas para organizações em que as coisas se movem e mudam rapidamente, recomendamos optar por 4, 6 ou 8 semanas.

### Check-ins

Com que frequência os proprietários de OKR devem atualizar seus principais resultados? A prática geralmente aceitável é uma vez por semana e, por qualquer motivo, a maioria das empresas escolhe a sexta-feira.

### Número máximo de objetivos

Qual é o número máximo de objetivos que uma equipe ou indivíduo pode ter? Embora a prática geral seja três, no início aconselhamos que esse número seja definido como um.



## Número máximo de Resultados-Chaves

Para cada objetivo, qual é o número máximo de resultados-chave? Algumas empresas não os limitam, mas, em nossa experiência, três funcionam melhor, enquanto cinco ainda são aceitáveis. Se um objetivo parece exigir mais de cinco, tente dividi-lo em dois objetivos.

## Cadência de reunião retrospectiva

Com que frequência as equipes devem se reunir para discutir o progresso dos OKRs? Normalmente, esta é uma reunião semanal curta.

## Como os OKRs serão definidos?

Existem três maneiras fundamentais pelas quais os OKRs podem ser definidos:

**De cima para baixo:** Todos os objetivos são definidos por um gerente ou supervisor. Em alguns casos, o CEO define os OKRs para toda a organização.

**De baixo para cima:** os funcionários definem seus próprios OKRs com base no que eles acham que deve ser realizado. Para que isso funcione, os OKRs da empresa, missão e visão devem ser claramente definidos.

**Negociação:** Gerente ou supervisor e funcionário negociam OKRs. Normalmente, o gerente dirá algo como “Preciso alcançar X e Y neste trimestre, como você pode me ajudar?”.



### Uma dica das trincheiras

A maioria das empresas acabará usando algum híbrido das três abordagens, pois é ideal encontrar um equilíbrio entre a necessidade de os gerentes conduzirem suas equipes e a necessidade de os indivíduos serem donos de suas jornadas.

Independentemente de qual método você escolher para definir OKRs, é importante ter em mente os prós e contras de cada abordagem:

**Top-down:** Promove alinhamento, planejamento rápido

**Bottom-up:** Promove o engajamento e a motivação, requer pouca coordenação

**Negociação:** Meio termo entre Top-down e Bottom-up



### Agora é com você!

- Defina a cadência de planejamento de OKRs escolhida.
- Determine com que frequência os OKRs devem ser atualizados.
- Decida o número máximo de objetivos que uma pessoa ou equipe pode possuir.
- Selecione o número máximo de resultados-chave que devem ser anexados a um objetivo.
- Decida com que frequência as equipes devem se reunir para discutir o progresso em



seus OKRs.

- Indique quem definirá OKRs para equipes e indivíduos.

## Passo 6: Nomear OKRs Master

Diz-se que quando algo é responsabilidade de todos, então não é responsabilidade de ninguém. O OKRs Master é uma pessoa da sua equipe responsável por garantir que os OKRs sejam implementados sem falhas.



### Uma dica das trincheiras

Nomear um mestre de OKRs é uma das coisas mais importantes a fazer ao adotar OKRs. As equipes que ignoraram essa etapa tiveram uma taxa de sucesso desanimadora quando se trata de adotar OKRs.

Então, quem se encaixaria no papel? Ao procurar um OKR Master próprio, tenha em mente que as características de um grande OKR Master são...

- Eles são um funcionário, não um consultor
- Um guru operacional (desaconselhamos que executivos ocupem essa função)
- Entusiasta sobre OKRs
- Desfrute de mentoria e coaching
- Organizado e comprometido

### Analogia do processo...

O OKRs Master é um papel muito semelhante ao Scrum Master. É um papel muito importante que apoia o processo, em oposição a um papel de tomada de decisão. Assim como um grande mestre de Scrum ajuda a equipe/scrum a se destacar no desenvolvimento ágil de software, um grande OKRs Master ajuda as equipes a aproveitar ao máximo os OKRs.

### O papel do OKR Master é...

- Garantir que a equipe siga as práticas de OKRs acordadas
- Mentores e coaches da equipe no processo de OKRs
- Facilitadores de adoção de OKRs
- Ajuda a equipe a chegar a grandes objetivos e resultados-chave
- Ferramentas de administração de OKRs

O OKRs Master deve ser nomeado no início do processo de adoção de OKRs, pois essa será a pessoa-chave no lançamento de OKRs bem-sucedido.







### Agora é com você!

- Selecione e anuncie uma pessoa que será o OKRs Master. Então comemore!

## Passo 7:

### Defina a cadência de OKRs

Ao adotar os OKRs, uma coisa que você precisa decidir é a duração do período de planejamento – ou com que frequência você definirá objetivos.

A cadência mais comum são trimestres. Primeiro, a maioria das empresas já opera nos trimestres comerciais ou fiscais, por isso muitas vezes parece natural. Em segundo lugar, muitas pessoas afirmam que três meses é o tempo ideal para atingir um objetivo ambicioso.

Dito isto, empresas de alto crescimento e menores tendem a se mover com maior velocidade e as coisas tendem a mudar rapidamente. Para refletir isso, muitos irão com uma cadência mais curta. Descobrimos que uma cadência de seis ou oito semanas funciona melhor em um ambiente de movimento rápido.



### Agora é com você!

- Defina a cadência de planejamento dos OKRs e comunique-a à equipe.

## Passo 8:

### Definir Missão e Visão

Embora toda empresa deva ter uma Missão e Visão, é absolutamente necessário tê-las definidas e conhecidas por todos nas empresas que adotam OKRs. Sem Missão e Visão, sua equipe terá dificuldade em chegar a objetivos significativos.

#### Missão

Missão é a razão de sua empresa existir.

#### Aqui estão alguns exemplos:

**“Produzir carros e caminhões que as pessoas vão querer comprar, vão gostar de dirigir e vão querer comprar de novo.”**

Daimler

**“Faça comida melhor para que as pessoas tenham uma vida melhor.”**

Nestlé



**“Ajudamos as empresas a crescer alinhando estratégia e execução.”**

Gtmhub

Você pode pensar na Missão como o objetivo abrangente e duradouro de sua empresa. Todas as metas e objetivos precisam derivar dele.

## Visão

A Visão se baseia na missão, levando em consideração onde a empresa está no momento e para onde deseja ir. Ele fornece uma direção mais prática sobre como alcançar a missão.

### Aqui estão alguns exemplos:

**“É o produtor líder global de carros de passageiros premium e o maior fabricante de veículos comerciais do mundo.”**

Daimler

**“Levar aos consumidores alimentos seguros, de alta qualidade e que forneçam nutrição ideal para atender às necessidades fisiológicas. além de Nutrição, Saúde e Bem-Estar, os produtos Nestlé trazem aos consumidores os ingredientes vitais de sabor e prazer.”**

Nestlé

**“Tornar-se o sistema nervoso de empresas de rápido crescimento, onde o ciclo de feedback entre estratégia e execução acontece em verdadeira equipe. O Gtmhub permite que os funcionários entendam a estratégia e o gerenciamento para observar a execução – tudo em tempo real – proporcionando assim vantagem estratégica aos seus clientes.”**

Gtmhub



### Agora é com você!

- Acordar e definir a missão da empresa.
- Acordar e definir uma visão da empresa.

## Passo 9:

## Defina os OKRs da Empresa

Antes que você e sua equipe possam começar a definir objetivos individuais e de equipe, os objetivos da empresa precisam ser definidos. Funcionários e equipes estão lá para ajudar a empresa a atingir seus objetivos.

A abordagem bastante comum é que a empresa defina objetivos anuais e trimestrais e aconselhamos empresas de alto crescimento e em estágio inicial a fazer o mesmo.



## Objetivos Anuais

Os Objetivos Anuais da empresa devem ser os objetivos mais importantes e ambiciosos que ajudarão a empresa a atingir sua missão e a executar de acordo com sua Visão.

Para defini-los, pense se houvesse apenas três coisas que você poderia alcançar no ano, quais seriam?

### Exemplos:

- Gere mais upsell e cross selling
- Torne-se um líder de pensamento em nossa indústria
- Crescer mais rápido que o mercado

Observe que, dependendo do tamanho da sua empresa, você pode muito bem ter mais de 3 objetivos anuais – no entanto, lembre-se de que os OKRs têm tudo a ver com foco. É altamente recomendável ter entre 3 e 5 objetivos anuais.

## Objetivos Trimestrais

Depois de definir sua Missão, Visão e Objetivos Anuais, definir os objetivos para o primeiro trimestre deve ser bastante simples.

Os objetivos trimestrais devem estar alinhados aos objetivos anuais, mas mais táticos.

### Por exemplo:

- Melhorar o upsell de nossos clientes de nível básico
- Obter cobertura da mídia
- Entregue uma nova solução vertical



### Agora é com você!

- Definir o objetivo anual da empresa.
- Definir objetivos trimestrais da empresa.

## Passo 10:

## Derivar OKRs de Equipe e Pessoas

Neste ponto, você fez a maior parte do trabalho. Você definiu a Missão e a Visão da empresa. Você também definiu os Objetivos Anuais e Trimestrais para sua empresa.

O que resta agora é ver como sua equipe ajudará sua empresa a atingir seus objetivos.



### Agora é com você!

- Defina a data de vencimento em que os OKRs devem ser definidos



## Passo 11:

### Reuniões regulares de revisão de OKRs

Uma das maiores armadilhas ao adotar OKRs é defini-los e esquecê-los. Esta é de longe a maneira mais simples de falhar com OKRs.

Para impulsionar o desempenho e a responsabilidade, o progresso nos OKRs precisa ser revisado regularmente. A maioria das empresas marca reuniões curtas todas as semanas (normalmente às sextas-feiras) para discutir o progresso em relação aos objetivos e definir prioridades para a próxima semana. É importante observar que essas reuniões não devem ser gerais, mas sim que cada equipe deve ter sua própria reunião. Caso as equipes não estejam formadas, uma boa alternativa é realizar reuniões com um gestor e seus subordinados.



#### Uma dica das trincheiras

Reuniões quinzenais também são boas, especialmente no início, pois você deseja manter a sobrecarga no mínimo.



#### Agora é com você!

- Decida quando e com que frequência as reuniões de revisão dos OKRs devem ocorrer
- Envie convites recorrentes para membros da equipe

## Passo 12:

### Revise sua primeira sessão de OKRs

Quando o período de planejamento terminar, você deve organizar uma reunião geral para discutir os resultados. Isso é muitas vezes esquecido em empresas que tendem a se mover rapidamente e sempre olham para frente. A revisão geral da sessão anterior de OKRs é tremendamente importante por vários motivos:

- Demonstra o quão séria uma empresa é sobre OKRs. Se as coisas forem feitas e ninguém percebe, isso realmente não importa
- É uma chance de dar crédito a pessoas que se destacaram em seus OKRs
- É uma oportunidade de aprendizado para as pessoas e a empresa como um todo, para ver onde as coisas não correram bem e como poderiam melhorar.



#### Agora é com você!

- Agende uma reunião geral de revisão da sessão de OKRs.



## Apêndice 1: Adotando OKRs checklist

- Nomear OKRs Master →
- Decida a cadência dos OKRs →
- Agende reuniões regulares de revisão →
- Agende uma reunião geral par revisar sua primeira sessão de OKRs →

## Apêndice 2: Exemplos de OKRs

### OKRs da Empresa

- **Objetivo:** Torne a empresa lucrativa
  - ✓ **Resultado-chave 1:** Aumentar o MRR em US\$ 20 mil
  - ✓ **Resultado-chave 2:** Manter o Churn abaixo de 5%
  - ✓ **Resultado-chave 3:** Redução de 5% nas despesas

### CEO OKRs

- **Objetivo:** Construir uma equipe de classe mundial
  - ✓ **Resultado-chave 1:** contrate 3 representantes de vendas internos
  - ✓ **Resultado-chave 2:** Aumentar a retenção de funcionários para 95%
  - ✓ **Resultado-chave 3:** Alcance o NPS dos funcionários de +50

### OKRs de Vendas

- **Objetivo:** Reduza o ciclo de vida de vendas
  - ✓ **Resultado-chave 1:** Nível de entrada abaixo de 5 dias
  - ✓ **Resultado-chave 2:** Nível médio abaixo de 30 dias
  - ✓ **Resultado-chave 3:** Edição empresarial abaixo de 90 dias

### OKRs de Marketing

- **Objetivo:** Pregue a proposta de valor na página inicial
  - ✓ **Resultado-chave 1:** Reduza a taxa de rejeição p/ abaixo de 40%
  - ✓ **Resultado-chave 1 2:** Alcançar 3% de taxa de cliques call-to-action principal
  - ✓ **Resultado-chave 1:** Atingir 5% de taxa de exibição do vídeo explicativo



## Product OKRs

- **Objetivo:** Faça o aplicativo voar
  - ✓ **Resultado-chave 1:** Reduza o tempo de carregamento da tela inicial em 2 segundos
  - ✓ **Resultado-chave 2:** Reduza o tempo de carregamento da tela inicial em 2 segundos
  - ✓ **Resultado-chave 3:** Reduza o tempo de carregamento da tela inicial em 2 segundos

## OKRs do Financeiro

- **Objetivo:** Melhore o processo de orçamento anual
  - ✓ **Resultado-chave 1:** Crie treinamento online para todos os 12 gerentes e faça com que eles participem
  - ✓ **Resultado-chave 2:** Receba propostas de orçamento 30 dias antes do ano passado
  - ✓ **Resultado-chave 3:** Feche o orçamento final 15 dias antes do ano passado

## OKRs das Operações

- **Objetivo:** Torne-se uma empresa orientada a dados
  - ✓ **Resultado-chave 1:** Tenha os 20 KPIs mais importantes disponíveis em tempo real para as partes interessadas
  - ✓ **Resultado-chave 2:** Adotar OKRs
  - ✓ **Resultado-chave 3:** Treine 1 pessoa de cada divisão no Tableau

## OKRs do RH

- **Objetivo:** Torne a vida dos funcionários mais prazerosa
  - ✓ **Resultado-chave 1:** Introduzir sistema online para gestão de folhas
  - ✓ **Resultado-chave 2:** Forme uma equipe de assistente pessoal
  - ✓ **Resultado-chave 3:** Encontre as 5 principais queixas que os funcionários têm e agende para lidar com elas no próximo trimestre



## Apêndice 3:

### Erros comuns

#### Objetivos demais

Definir muitos objetivos para uma empresa ou indivíduo é um erro típico quando se está começando.

##### Por que é um erro?

As empresas que adotam OKRs estão procurando melhorar seu foco e responsabilidade. Ao definir muitos objetivos, esses dois benefícios serão prejudicados. Em nossa experiência, quando há muitos objetivos, nenhum tende a ser alcançado e as pessoas ficam desmotivadas, enquanto a empresa como um todo conclui que os OKRs não são a abordagem correta.

##### Como corrigi-lo?

A resposta óbvia é não ter muitos objetivos, mantenha-os em 3 ou menos. Na prática, no entanto, você pode encontrar resistência de seus colegas e funcionários. O que descobrimos é uma boa abordagem para lidar com isso: diga a todos que, é claro, eles podem fazer quantas coisas quiserem – mas que você deseja apenas os 2-3 objetivos mais importantes definidos como OKRs. Este é um bom compromisso para fazer a bola rolar e a realidade entrar em ação em breve e cuidará do resto.

#### Objetivos Quantitativos

Os objetivos devem ser inspiradores; eles devem motivar sua equipe.

##### Por que é um erro?

Existem várias razões pelas quais isso é um problema.

A razão puramente técnica é que você terá problemas para definir os principais resultados para um objetivo que já é quantitativo e poderá acabar andando em círculos.

O segundo problema é mais profundo. Aumentar suas vendas em 20% dificilmente é inspirador para ninguém. “Fazer upsell da fonte de receita com maior crescimento” soa muito mais empolgante.

O terceiro problema é que você está configurando apenas um número. Aqui está um exemplo de como isso é problemático:

- **Objetivo:** Increase sales by 20% (How? What are the constraints?)
- **Objetivo:** Make upsell highest growing source of revenue
  - ✓ **Resultado-chave 1:** Feche 30 ofertas de upsell
  - ✓ **Resultado-chave 2:** Adicione US\$ 200 mil em receita de upsell
  - ✓ **Resultado-chave 3:** Identifique 200 oportunidades de upsell



### Como corrigi-lo?

A correção é muito simples. Não torne seus objetivos quantitativos.

## Resultados-Chave Qualitativos

Os resultados-chave qualitativos desafiam a metodologia básica. Lembre-se, objetivo é algo que você deseja alcançar (por exemplo, “Torne-se líder de mercado”), enquanto os principais resultados são métricas quantitativas que definem o sucesso. Se seus principais resultados são qualitativos, tudo é deixado para a interpretação subjetiva da pessoa que possui os OKRs.

### Por que é um erro?

É um erro porque você não terá uma maneira imparcial de medir se está atingindo seu objetivo ou não.

### Como corrigi-lo?

Para corrigi-lo, certifique-se de que todos os seus principais resultados sejam de natureza quantitativa e tenham uma maneira bem conhecida de calculá-los.

## Trabalho Diário como OKRs

OKRs são sobre mudar o status quo. Os objetivos devem ser aspiracionais e aspiracionais.

### Por que é um erro?

Um exemplo típico aqui é um contador na empresa. Cada mês o contador precisa da folha de pagamento. Isso, no entanto, não é um objetivo – isso é simplesmente algo que precisa acontecer.

### Como corrigi-lo?

Para continuar o exemplo com o contador, o bom objetivo seria encurtar o tempo necessário para fazer a folha de pagamento. Esse é um objetivo valioso e ambicioso.

## OKRs como uma lista TO-DO

Ao começar, as equipes tendem a estabelecer objetivos que tenham tarefas como resultados-chave.

### Por que é um erro?

Infelizmente, o esforço nem sempre é recompensado com resultados. Às vezes, podemos trabalhar muito apenas para ver no final que nosso esforço foi mal orientado e não alcançamos o que esperávamos fazer.

As tarefas têm um lugar nos OKRs, mas não nos objetivos ou nos resultados-chave.



## Como corrigi-lo?

Vamos começar definindo os termos:

- **Objetivo:** O que queremos alcançar?

- ✓ **Resultado-chave:** Como vamos saber que o alcançamos; definição de sucesso.

- ☰ **Atividade:** O que vamos fazer para atingir nosso objetivo

Agora, com essa definição, podemos ver como os OKRs não devem ser tarefas. Examinemos os seguintes exemplos:

**Objetivos Ruins:** Lançar nova versão do software. A razão pela qual este é um objetivo ruim, porque ninguém realmente lança software por causa disso. Talvez o estejamos lançando para tornar o software mais estável ou mais envolvente. Tanto “Tornar o software mais estável” quanto “Tornar o software mais envolvente” são bons objetivos, pois são qualitativos e comunicam bem nossa intenção.

**Resultados-chave ruins:** Lançar nova versão do software. Este é um resultado-chave ruim, porque o fato de termos lançado uma nova versão do software de forma alguma indica que nosso software se tornou mais atraente ou mais estável. Um resultado chave melhor seria “Diminuir os relatórios de bugs em 20%” ou “Aumentar a média de logins em 10%” – pois essas seriam boas medidas de nosso progresso em direção ao objetivo

Agora, lançar uma nova versão do software é uma boa tarefa que apoia nosso objetivo e esperamos que tenha um efeito em nossos principais resultados.

## Pronto para começar? Contate-nos hoje

Equipe Comercial  
A.A.Figueiredo Ltda.  
Fone: (11) 2534-4363  
[contato@aafigueiredo.com.br](mailto:contato@aafigueiredo.com.br)  
[www.aafigueiredo.com.br](http://www.aafigueiredo.com.br)



A.A.Figueiredo  
Business Consulting  
& Project Management

