



**O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE
MÉTODO NA SUA EMPRESA**



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

SUMÁRIO

O QUE É A METODOLOGIA OKR?	2
COMO AS METAS COSTUMAM SER CONSTRUÍDAS	3
COMO OS OKRS SÃO CONSTRUÍDOS?	5
OBJETIVOS	7
RESULTADOS-CHAVE	8
ESPECÍFICO	9
MENSURÁVEL	9
ATINGÍVEL	9
RELEVANTE	10
PRAZO	10
COMO AS DUAS PARTES SE COMPLETAM	10
POR QUE UTILIZAR A METODOLOGIA OKR	13
MELHORA NA COMUNICAÇÃO	14
RETOMADA DE FOCO	14
GANHO DE ENGAJAMENTO	15
TRIPÉ DOS OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE	16



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

TRANSPARÊNCIA.....	17
AGILIDADE.....	17
HORIZONTALIZAÇÃO.....	18
PASSO A PASSO PARA IMPLEMENTAR A METODOLOGIA NA SUA EMPRESA.....	19
1. COMECE PELAS LIDERANÇAS.....	20
2. HORIZONTALIZE A EMPRESA.....	20
3. DÊ PASSOS CALCULADOS.....	21
4. RETORNE AO PRIMEIRO PASSO.....	22
5. COMECE COM O QUE JÁ CONHECE.....	22
6. OTIMIZE OS ENUNCIADOS.....	23
ERROS COMUNS NOS OKRS.....	24
NÃO SE ATENTAR AO SMART.....	24
NÃO ENTENDER AS MÉTRICAS.....	25
NÃO SER SMART.....	26
COMO DEFINIR OKRS.....	27



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

Planejar ações e delimitar processos parece muito simples na teoria, mas quando o gestor vai colocar em prática, um milhão de coisas passam pela sua cabeça.

Isso é normal. A busca constante por melhoria é o que define uma empresa de sucesso, porém, só é possível melhorar aquilo que se pode medir.



Ao analisar as metodologias e sistemas de monitoramento, entramos em um mundo sem fim de informações. Cada negócio se adequa a uma realidade diferente e precisa conhecer as próprias necessidades para definir seus padrões.

A metodologia OKR está em alta entre empresas que buscam alto crescimento e perenidade no mercado, sendo guiada por indicadores de performance que trilham um caminho para conquistar os objetivos.

Dessa maneira, esse ebook sobre OKR foi desenvolvido para você compreender melhor o seu conceito e como implementar esse método na sua empresa. Confira!



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

O QUE É A METODOLOGIA OKR?



Objectives and *Key Results*, em português, Objetivos e Resultados-Chave (OKR) são uma metodologia baseada em Gestão por Objetivos de Peter Drucker, que apareceram pela primeira vez no livro *High Output Management* de Andrew S. Grove, ex-CEO da Intel, traduzido como Gestão de alta performance.

O conceito pode ser dividido em duas frentes: os objetivos e os resultados-chave. Os objetivos são:

- **O que a empresa quer atingir?**
- **Quem deve ser atingido?**

Já os resultados se referem aos métodos:

- **Como atingir o objetivo?**
- **Onde implementar a estratégia?**



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

Porém, com essa definição muitos conceitos acabam sendo deixados de lado e o segredo para o sucesso dessa metodologia tão difundida está justamente nos detalhes. Portanto, explicaremos detalhadamente cada etapa nas próximas páginas!

Por enquanto, tenha em mente que OKR é uma maneira de organizar as metas individuais e coletivas, de modo que se desenvolvam paralelamente em busca de um objetivo central da empresa.

COMO AS METAS COSTUMAM SER CONSTRUÍDAS

Para compreender de uma vez por todas esse conceito, precisamos comparar com a maneira tradicional que o mercado estabelece metas.





O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

É um fato que os colaboradores possuem uma visão muito especializada nas suas áreas, enquanto o gestor conhece todos os setores de modo aprofundado, mas não com a mesma especialização.

Afinal, um líder é aquele que delega tarefas como ninguém. É quem sabe direcionar.

Dessa maneira, devido à comunicação fraca, na maioria das empresas, as metas não conversam entre si.

Imagine uma loja de sapatos como exemplo. O objetivo da empresa é crescer e construir uma segunda unidade. De acordo com os cálculos do proprietário, precisa faturar R\$ 1 milhão no ano para isso, mas, por enquanto, só está nos R\$ 600 mil.

Como fazer isso?

Uma ação seria a de aumentar a comissão dos vendedores que atingirem uma meta ambiciosa. Se você tem três colaboradores, cada um precisa gerar R\$ 330 mil em vendas.

Entende como isso não faz sentido por si só?

A meta da empresa como uma marca é aumentar a distribuição. Da unidade, é crescer o faturamento. E dos colaboradores, é vender mais para receber bonificação.

Apesar dessas pequenas metas fazerem sentido, em conjunto, individualmente não se sustentam. O colaborador não compreende porquê precisa vender determinado valor, apenas que se atingir, recebe mais.



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

Esse comportamento não gera engajamento. Não é claro o suficiente. É para solucionar esse problema que surge a metodologia OKR, utilizada nas maiores empresas do mundo para gerenciar pequenas, médias e até grandes equipes.

COMO OS OKRS SÃO CONSTRUÍDOS?



Vamos definir um conceito básico para prosseguir. Falamos em metas ao mencionar OKRs porque, de fato, são muito parecidos. Porém, os OKRs são uma evolução das metas para a realidade de empresas na nova economia.



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

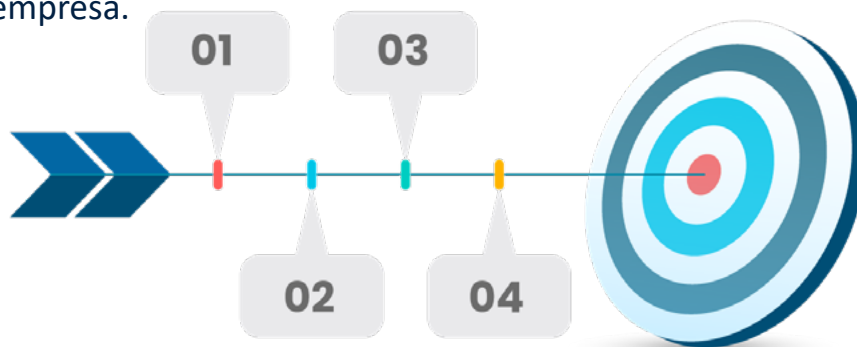
Metas costumam ser anuais e individuais, enquanto os OKRs são mais curtos, durando no máximo um semestre. Além disso, podem ser individuais, mas fazem mais sentido quando implementadas em grupo.

Os OKRs são transparentes e, na medida do possível, acessíveis a toda a empresa. Diante disso, são extremamente flexíveis. Com a constante inovação no mercado, as marcas precisam mudar rapidamente quando percebem que estão deixando a desejar, senão, caem no esquecimento.

As metas são as pequenas amarras, necessárias sem dúvida, para orientar a equipe na construção de uma marca de longo prazo. Normalmente ligadas a números, benefícios e remuneração.

OKRs são pistas para seguir um caminho rumo a um objetivo comum. Aqui, você vai compreender como montar os seus **Objetivos e Resultados-Chave**, porém tenha em mente que, na administração, nenhuma regra é tão rígida que não possa ser alterada.

Sempre leve em conta a realidade do seu negócio antes de implementar qualquer ferramenta, sistema ou metodologia na sua empresa.





O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

- **Dobrar o faturamento em um ano.**
- **Abrir novas filiais.**
- **Ampliar o alcance das redes sociais.**

Essas frases são claras e objetivas. Está evidente o propósito da marca em um determinado período. Qual é a diferença?

Nas primeiras sugestões, o colaborador conhece a meta numérica, mas é intangível, e quando ela for atingida, qual é o próximo passo?

Elas dão a impressão de que são **fins em si mesmos**.

Já a reformulação por OKR traz uma sensação de **continuidade**. O colaborador sabe que dobrar o faturamento é o objetivo e, depois, qual é o próximo passo? Dobrar o faturamento mais uma vez!

Porém, é evidente que falta alguma precisão nesses enunciados. Assim, apresentamos na segunda parte, os resultados-chave.

RESULTADOS-CHAVE

Os resultados-chave são as metas que orientam os objetivos. Todo objetivo, independente da área e até mesmo na vida pessoal, devem ser **S.M.A.R.T.**



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

Essa é uma metodologia que anda lado a lado com os OKRs. São como uma receita de bolo para atingir resultados e criar uma empresa de alta performance. A sigla significa:

- **Specific: Específico.**
- **Measurable: Mensurável.**
- **Achievable: Atingível.**
- **Relevant: Relevante.**
- **Time-bound: Prazo.**

ESPECÍFICO

Qualquer objetivo para ser atingido precisa ser muito **específico**. O enunciado deve ser claro.

MENSURÁVEL

Para garantir o sucesso de uma ação só tem uma forma: **acompanhando**. Mensurar é tirar dados que indicam o andamento.

ATINGÍVEL

Metas ambiciosas são fundamentais para motivar a equipe. Porém, se estão muito distantes da realidade, acabam afastando qualquer engajamento.



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

RELEVANTE

Por que os colaboradores deveriam mergulhar de cabeça nesse objetivo? Por que é relevante para eles e para a empresa?

PRAZO

Finalmente, qual é o prazo de validade deste objetivo?

Sem essa medida, a empresa pode acabar gastando recursos em algo sem retorno.



Perceba que os objetivos usados como exemplo são muito abertos para se encaixarem nos critérios da metodologia SMART. Os resultados-chave são responsáveis por fechar essa equação.



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

KR = Aumentar o número de clientes pelo e-commerce

KR = Atingir 5 milhões de pessoas com um conteúdo específico

KR = Tornar-se a marca número 1 nos principais buscadores

Perceba que o objetivo é geral, e pode ser atingido de diversas maneiras, mesmo que não siga nenhuma das sugestões apresentadas. Porém, os **resultados-chave** servem como guia, ao mesmo tempo que são as medidas do sucesso.

A cada resultado-chave elaborado, descrito e divulgado, acrescenta-se mais uma camada de especificidade no objetivo. Ele vai se tornando cada vez mais claro e palpável, tanto para os colaboradores, quanto para os empresários.

Essas metas são divididas entre os setores competentes, e utilizando a metodologia é criado um contexto que explica o porquê a empresa toma determinadas decisões, e porquê o colaborador deve seguir aquele roteiro.





O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

POR QUE UTILIZAR A METODOLOGIA OKR



Cada empresa deve definir o seu foco e a maneira de trabalhar. Afinal, o mercado é plural e cada negócio tem identidade própria. Muitas vezes, encontramos objetivos que não fazem o menor sentido com o perfil do empresário, os clientes ou até mesmo com o *branding* que está sendo construído.

OKR é uma forma de centralizar a tomada de decisões com foco no propósito e objetivos de longo prazo.



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

está diariamente decidindo. Por mais que não estejam todos em cargos de liderança, decidem a qualidade com a qual vão entregar projetos, o grau de envolvimento e até a produtividade.

Com objetivos claros, no papel, definidos e com passo a passo, não tem desculpa para se desviar da rota. A retomada do foco é imediata a partir do momento em que vem à mente o objetivo que a colocou lá em primeiro lugar.

GANHO DE ENGAJAMENTO

Foco é uma das expressões de uma **equipe engajada**. Os colaboradores só desempenham bem as funções que sentem fazer sentido. Afinal, ninguém quer perder tempo.

Com um passo a passo é possível seguir um caminho já trilhado e, por mais que isso pareça prender a evolução natural de cada pessoa, é um facilitador. Em momentos de tomadas de decisões críticas, as alternativas estão definidas, mas nada impede de sair da rota para buscar melhorias em pequenos processos.*





O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

TRIPÉ DOS OBJETIVOS E RESULTADOS- CHAVE



A metodologia OKR é baseada em uma série de princípios norteadores. São ferramentas que fazem dela algo muito maior do que a simples reformulação dos objetivos.

Na verdade, é uma forma de construir a cultura da empresa. Os processos passam a rodar de uma forma muito horizontal, em que todos os colaboradores se tornam líderes de si próprios.



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

Isso pode parecer assustador para a maioria dos empresários, mas é preciso ter em mente que em um mundo com evolução tecnológica crescente, a capacidade de se adaptar é o diferencial mais forte de uma marca.

HORIZONTALIZAÇÃO

Por fim, a metodologia OKR só entrega os seus benefícios em empresas de **hierarquia horizontal**. Chegou a hora do mercado compreender de uma vez por todas que hierarquias rígidas não servem mais.

O mercado de trabalho mudou e os colaboradores querem protagonismo e propósito. Empresas horizontais são aquelas que conseguem ouvir as necessidades dos diferentes setores e elaborar planos que abrangem todos eles.

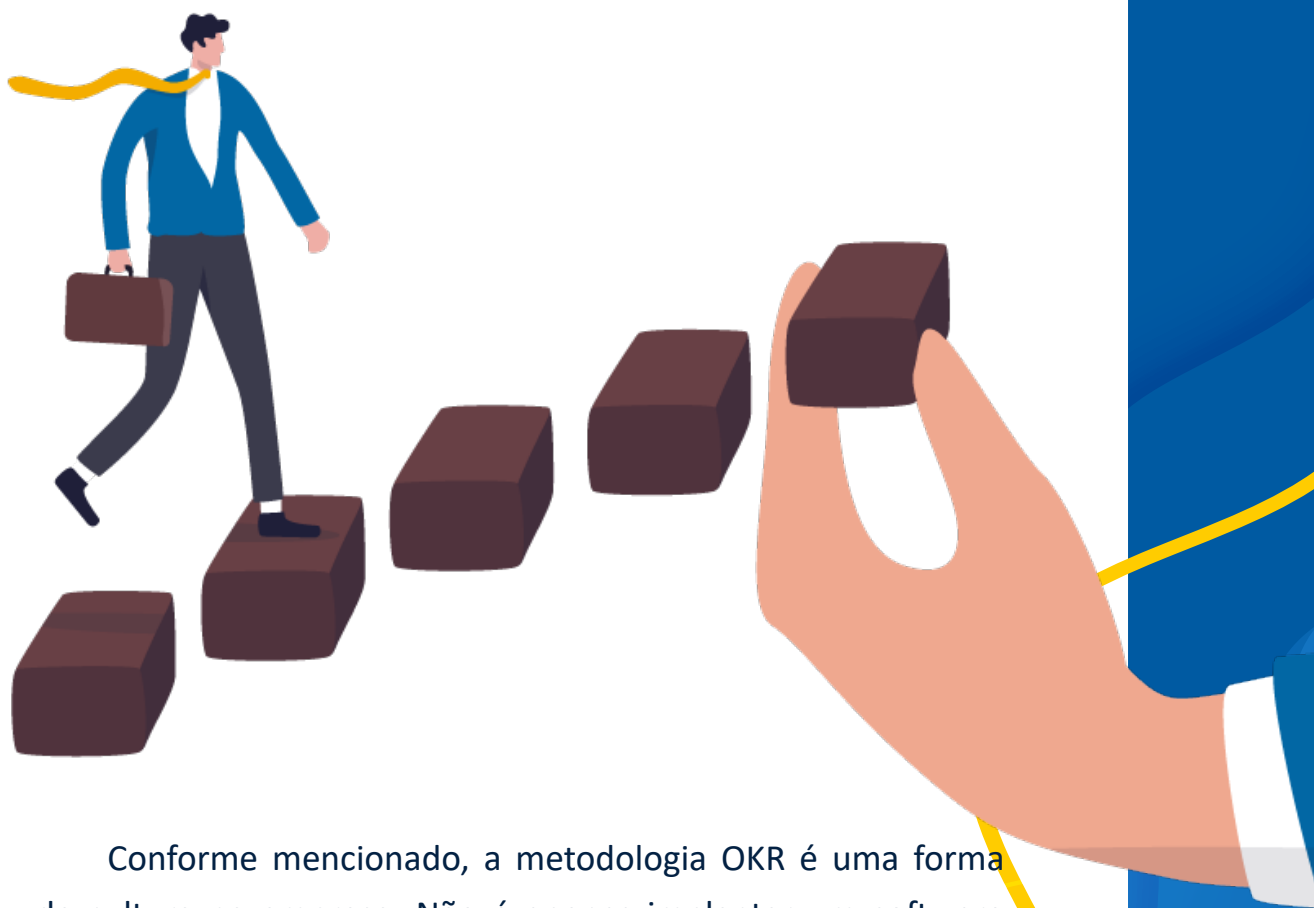
Tradicionalmente, as decisões eram tomadas em salas de reuniões fechadas com os líderes, se não, só com os proprietários ou o mais alto escalão da empresa. Isso gera ruído! Os colaboradores se veem tomando ações que não fazem sentido para si.

Ser horizontal é a terceira premissa básica de um sistema OKR.



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

PASSO A PASSO PARA IMPLEMENTAR A METODOLOGIA NA SUA EMPRESA



Conforme mencionado, a metodologia OKR é uma forma de cultura na empresa. Não é apenas implantar um software de calendário e espalhar os objetivos. É algo mais profundo que mexe com as estruturas hierárquicas e criam um senso de propósito, até mesmo no estagiário recém-contratado.



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

1. COMECE PELAS LIDERANÇAS

Os líderes são os guardiões da cultura e é preciso compreender que eles irão implementar a metodologia dentro dos seus setores.

De nada adianta treinar a equipe a reportar seus objetivos e metas alcançadas se o líder não está disposto a fazer essa mudança.

Esse nível hierárquico é fundamental para iniciar a conversa, assim, o empresário consegue compreender as necessidades e limitações de cada área, para definir os primeiros objetivos a serem atingidos.

2. HORIZONTALIZE A EMPRESA

As metodologias modernas de gestão, não apenas por OKR, são pautadas em uma hierarquia mais flexível, em que líderes e colaboradores têm voz ativa. Porém, nem toda empresa está preparada para isso!

É um erro acreditar que todo mundo está pronto para receber feedback honesto e sincero. Grande parte das empresas que adotam essas medidas, como em que os colaboradores dão



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

feedback aos líderes, acabam caindo em uma rotina pesada de represálias.

A criação de uma estrutura mais igualitária leva tempo, e deve ser o segundo passo para implementar qualquer metodologia inovadora de gestão.

3. DÊ PASSOS CALCULADOS

Mudanças bruscas não costumam ser bem recebidas. A empresa não vai implementar a metodologia OKR do dia para a noite e, muito menos, que os colaboradores se engajem como um passe de mágica.

Comece com os setores que têm mais intimidade. Por exemplo, o empresário costuma ter mais afinidade com a administração, então implementa a metodologia primeiro nesse ponto.

Dessa maneira, a empresa aprende quais são os melhores softwares para hospedar a estratégia, quais processos devem ser incluídos ou suprimidos da rotina. Definem-se ainda critérios e regras de uso.

Quando o primeiro estiver totalmente funcional, rodando sem problemas, expanda para os próximos, sempre acompanhando de perto.

Pior que adotar uma estratégia errada, é adotar uma estratégia errada com entusiasmo!



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA



ERROS COMUNS NOS OKRS

A metodologia OKR é muito simples de ser compreendida, mas esconde muitas sutilezas que podem atrapalhar todo o processo.

NÃO SE ATENTAR AO SMART

Os OKR **não são metas e nem tarefas**. Todos os objetivos precisam atender aos cinco requisitos da metodologia SMART, caso contrário, facilmente irão fracassar.



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

Lembre-se, os objetivos precisam ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e ter um prazo definido.

Por exemplo:

Objetivo: Tornar-se relevante nas redes sociais.

KR errado: Enviar 100 e-mails por dia.

Aqui o KR está sendo tratado como uma tarefa. A maneira correta seria:

KR: Otimizar os contatos por e-mail para qualificá-los.

NÃO ENTENDER AS MÉTRICAS

O maior problema de empresas guiadas por dados é não conhecer as suas métricas corretamente. Algumas delas não fazem sentido para os objetivos, e não é por falta de conhecimento, mas ideias erradas que foram absorvidas.

Objetivo: Tornar-se relevante nas redes sociais.

KR Errado: Conquistar 1 milhão de seguidores.

1 milhão de seguidores é muita gente, mas é uma métrica de vaidade. O número de seguidores não quer dizer a quantidade de clientes em potencial. Existem métricas mais específicas que, realmente, significam algo, mas são ofuscadas por esses números.

KR sugerido: Atingir 5 milhões de contas por mês.



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

COMO DEFINIR OKRS



A metodologia não é a mesma para diferentes empresas. Aqui, apresentamos um guia básico para o seu negócio implementar da maneira que mais seja conveniente e atenda às suas necessidades.

Um ponto essencial que deve ser apontado é a **cadência das OKRs**, ou o tempo que elas têm validade. Dessa maneira, cria-se um senso temporal de quando as medidas devem ser postas em prática para gerar resultados.



O QUE É E COMO IMPLEMENTAR ESSE MÉTODO NA SUA EMPRESA

Para isso, separe os processos em dois grupos, os estratégicos e os táticos.

Os estratégicos estão muito mais ligados ao longo prazo, como posicionamento de marca, faturamento anual e objetivos para um grande período. Os táticos, são de curto prazo, com um foco maior em **como fazer** para atingir os maiores resultados.

Para uma implementação de sucesso da metodologia OKR na sua empresa, sempre tenha em mente que todos os grandes objetivos podem ser divididos em etapas menores, e essa divisão é fundamental para se criar um caminho a ser seguido.

Gestão é uma área muito mais focada em orientar e saber delegar tarefas. É um comportamento do empresário de definir uma cultura forte, baseada em resultados. Se o foco da empresa é crescer, a metodologia OKR é a melhor ferramenta.

Os resultados não surgem da noite para o dia, mas a implementação deve começar o mais cedo possível para eles se fazerem presentes em algum momento.

Desenhe o seu processo e inicie o quanto antes!



www.sebrae.com.br | 0800 570 0800

