

**MBA  
USP  
ESALQ**

**TÓPICOS ESPECIAIS: OKR  
*OBJECTIVE AND KEY  
RESULTS***

Prof. Dr. Igor Lagreca

\*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados, é do professor.  
**Proibida a reprodução total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98**



# Igor Lagreca



# LinkedIn do Professor

Denis Batista Fidelis 353.980.428-58

**PIM-Go**  
Product Integration Model  
Modelos para criação e entrega de produtos.  
Do ágil ao híbrido.  
www.pim-go.com

Message More...

PIM-Go

Igor Lagreca



<http://br.linkedin.com/in/igorpscabral>

# Objetivo

Entender como **OKR** pode ser utilizado para **conectar** os **Projetos** à **Estratégia** da Organização

# Roteiro da Aula

---

OKRs

Como escrever bons  
Objetivos?

Como escrever  
bons KRs?

Iniciativas/Projetos

Papéis

Check-ins

*Denis Batista Fidelis 353.980.428-58*

# Bibliografia

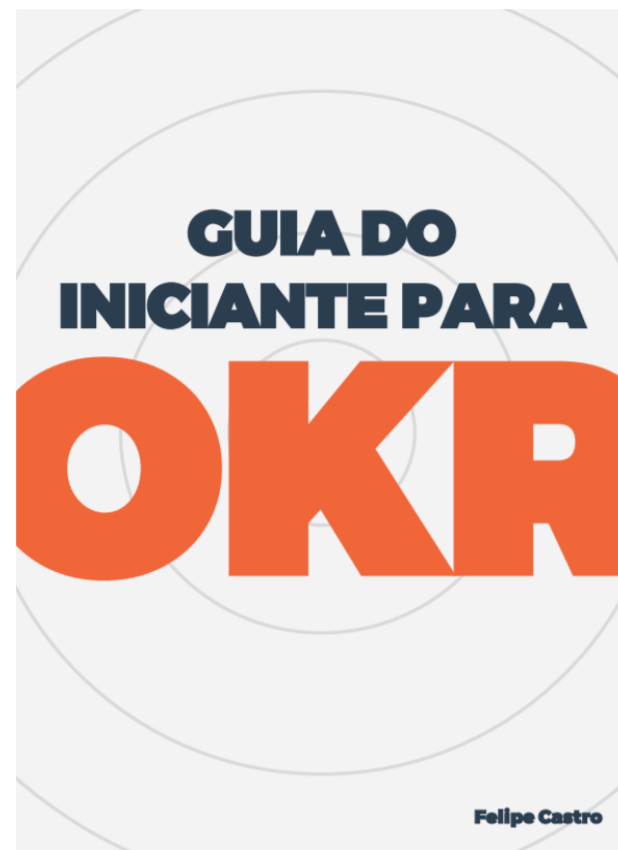
**Não** se trata de uma metodologia prescritiva.

**Não** Existe um “Guia Oficial”.

O que existe é um **conjunto de boas práticas** de adoção, mas cada organização precisa se adaptar durante a sua adoção.



# Bibliografia Recomendada



Ebook

CASTRO, Felipe. **Guia do Iniciante para OKR**. Disponível em: <<https://felipecastro.com>>. Acesso em: 23 fev. 2022.



Ebook

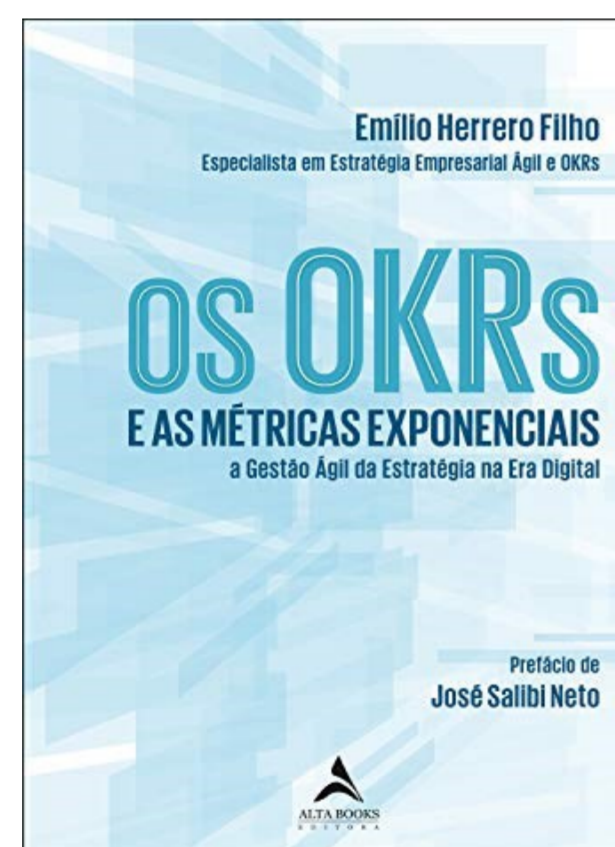
RIBAS, Thomaz. **O guia completo de implantação para a sua empresa**. Disponível em: <<https://thomazribas.com>>. Acesso em: 23 fev. 2022.



# Bibliografia Recomendada



DOERR, John. **Avalie o que importa: Como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs.** 1ª edição. Editora Alta Books, 2019.

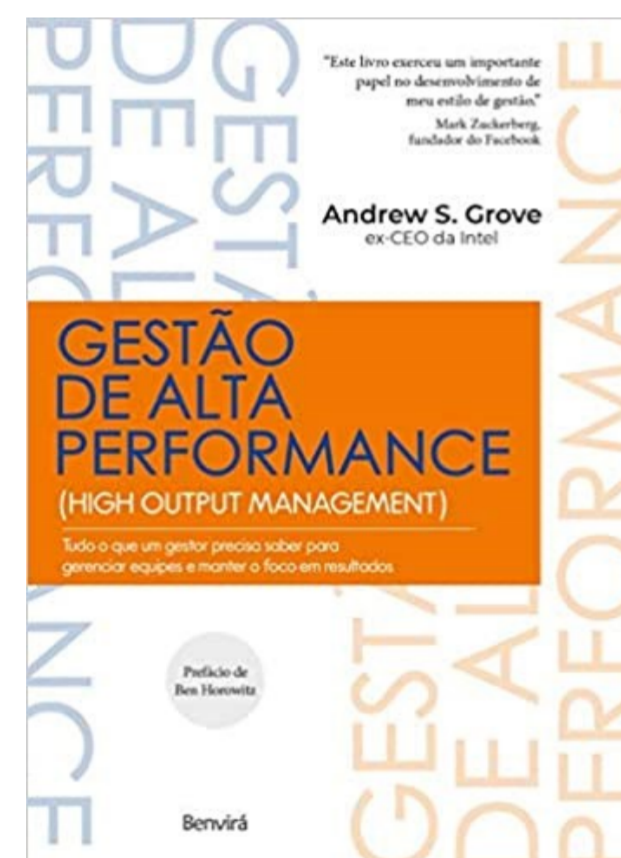


HERRERO, Emílio. **Os OKRs e as Métricas Exponenciais: a Gestão Ágil da Estratégia na Era Digital.** 1ª edição. Editora Alta Books, 2021.

# Bibliografia Recomendada



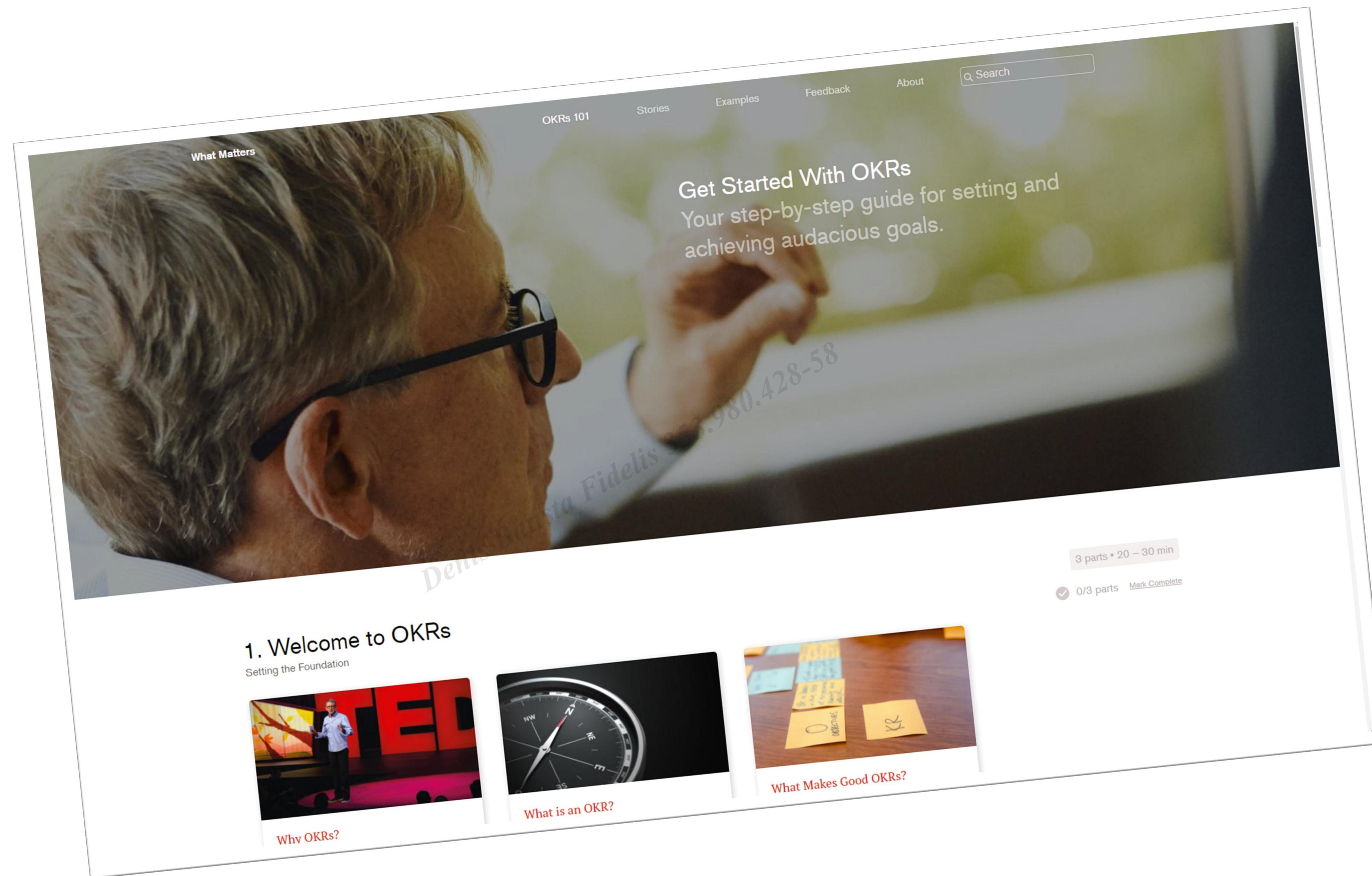
MUNIZ, Antônio et al. **Jornada OKR na Prática: Unindo práticas e experiências que potencializam resultados.** 1ª edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2022.



GROVE, Andrew. **Gestão de Alta Performance: Tudo o que um gestor precisa saber para gerenciar equipes e manter o foco em resultados.** 1ª edição. São Paulo: Benvirá, 2020.



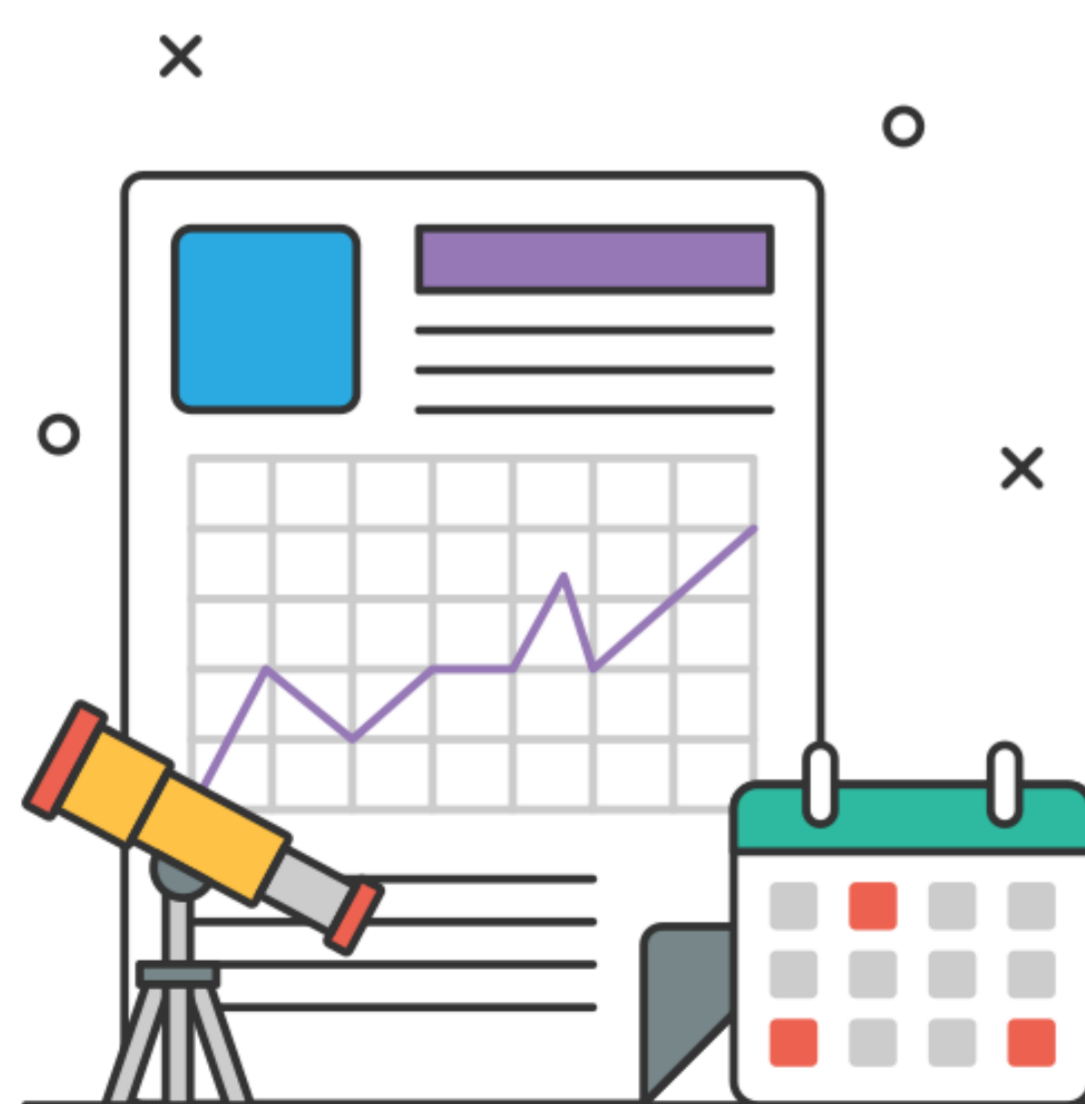
# Site com Conteúdos



<https://www.whatmatters.com/get-started>



**Premissa:**  
**Todos os alunos** aqui presentes entendem  
o que é **visão, missão e valores**  
de uma organização.



# Objetivo de uma Organização



Projetos existem para **resolver problemas que impedem** as Áreas de atingirem **os resultados esperados pela Organização.**

Possíveis Situações para um Determinado Objetivo Estratégico (em um dado momento):

1- **Existe** estrutura adequada para se atingir os objetivos esperados.



2- Existe estrutura que permite atingir os objetivos esperados, mas esta **pode ser bastante melhorada.**



3- **Não existe** estrutura que permita atingir os objetivos esperados.



Organização vai demandar projetos para **melhorar ou construir estradas.**

# Em Resumo



O Planejamento Estratégico (PE)  
indica quais serão as  
**prioridades** da organização.

O PE pode ser feito via **OKR...**



Bem-vindos ao

**OKR**

**OBJECTIVES**

**KEY RESULTS**

# O

OBJECTIVES

O que queremos alcançar.

São descrições qualitativas memoráveis do que desejamos alcançar.

Um Objetivo deve motivar e desafiar a equipe.

# KR

KEY RESULTS

Como vamos medir nosso progresso?

São um conjunto de métricas que medem o seu progresso em direção ao Objetivo.

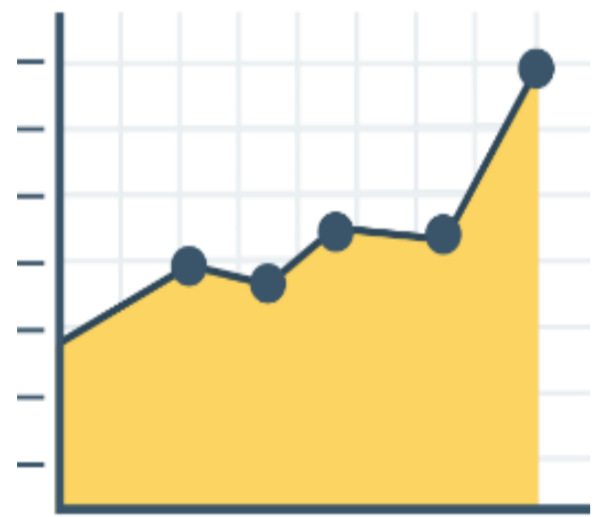


# Exemplo de OKR



## EU VOU

Ter o App mais utilizado  
do serviço público brasileiro



## MEDIDO POR

- Aumentar de 10k para 100k a quantidade de downloads
  - Atingir 2k de solicitações de serviço no App
- Aumentar de 4,6 para 4,9 a nota na avaliação do App

# Sobre OKR



Com o uso de OKRs, os Colaboradores passam a ter clareza de quais são as prioridades da Organização (**o que fazer**) e como suas atividades impactam na consecução da estratégia da Organização (**por que fazer**).

# Características e Diferenciais do OKR

## AGILIDADE

- Em vez de usar um planejamento estático, o OKR usa uma **abordagem ágil. Usando ciclos de metas curtos, a Organização pode se adaptar e responder às mudanças,** reduzindo riscos.

## SIMPLICIDADE

- A abordagem OKR é **simples.**



# Características e Diferenciais do OKR

## DISCIPLINA E FEEDBACK CONSTANTE

- **Constantemente** há encontros para se **analisar os resultados alcançados e verificar se há impedimentos.**

# Características e Diferenciais do OKR

## FOCO

- OKR ajuda a **eliminar ambiguidades** com relação às prioridades da Organização, pois ajudam a **focar em poucos objetivos** por vez.
- Ter foco para definir objetivos de curto prazo pode ser **doloroso**, pois será importante definir quais ideias deixar de lado **ao menos por um tempo**.



# Características e Diferenciais do OKR

## BUSCA CONSTANTE PARA RESULTADO

- Leia com atenção o acrônimo OKR... KR é justamente **Resultado-Chave**. Este é o Foco!
- Mas por que focar em resultados e não em tarefas?
- Tarefas são apenas pequenos pedaços de um todo que levam aos resultados. Medir os resultados e não as tarefas mantém o foco no que mais importa.

Queremos organizações **focadas em resultados**,  
e não uma focada em tarefas.



# Características e Diferenciais do OKR

## DEFINIÇÃO BIDIRECIONAL DE OKRs

- Em vez de usar modelo de cascadeamento de metas, o OKR usa uma abordagem que é simultaneamente **top-down e bottom-up**.

# Características e Diferenciais do OKR

## PROVER ENGAJAMENTO

- Uma pesquisa de Jena McGregor, “*Why People Really Leave Their Jobs*” (The Washington Post, 2014) mostra que a maioria das pessoas sai da empresa que trabalha por falta de participação e falta de oportunidades desafiadoras (Thomaz Ribas). Conforme já mencionado, com OKR, as metas não são definidas somente de forma *top-down*. **Existe também input das equipes de forma *bottom-up*.**
- As pessoas que atuam nos diversos níveis, papéis e funções participam do processo de definição dos **OKRs de forma direta**, contribuindo em discussões significativas sobre o negócio.
- **Engajamento é fruto de participação e comprometimento.**

# Características e Diferenciais do OKR

## PROVER ENGAJAMENTO



**Participação e engajamento** efetiva dos times

**Envolvimento/ comprometimento** de todos líderes táticos/champion

**Envolvimento e empoderamento** outras pessoas

**Engajamento** da equipe na entrega de resultados.

Feedback obtido ao término do 1º ciclo do Objetivo “Gerir Finanças...” da Sefaz/SP





# BSC – Balanced Score Card

Fonte: MARAGNO, Marília. Entendendo métricas e indicadores.  
In: MUNIZ, Antônio et al. Jornada OKR na Prática: Unindo práticas  
e experiências que potencializam resultados. 1ª edição. Rio de  
Janeiro: Brasport, 2022. p. 23-30.  
\*com adaptações



De maneira geral:

- Focado em **longo prazo (3 a 5 anos);**
- As pessoas envolvidas na criação da estratégia do BSC são as lideranças; portanto, é uma metodologia que, de certa forma, **se restringe à participação da alta e média gestão.**

Maragno (2022)



# Necessidade do Planejamento Estratégico Ágil

Transformação Digital

# Covid-19

Nova forma de trabalho (remoto)

Incertezas Globais

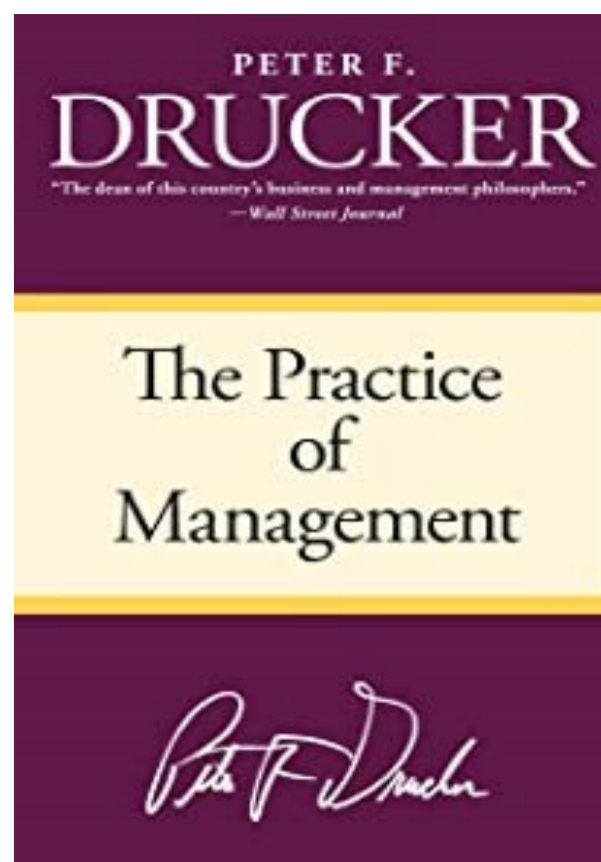
# Histórico do OKR

Agora que estamos entendendo um pouco mais sobre OKR, vamos saber mais sobre seu histórico.

Em 1950, Peter Drucker criou a metodologia MBO (*Management by Objectives and Self-Control*), que tinha foco em gestão de projetos usando metas.

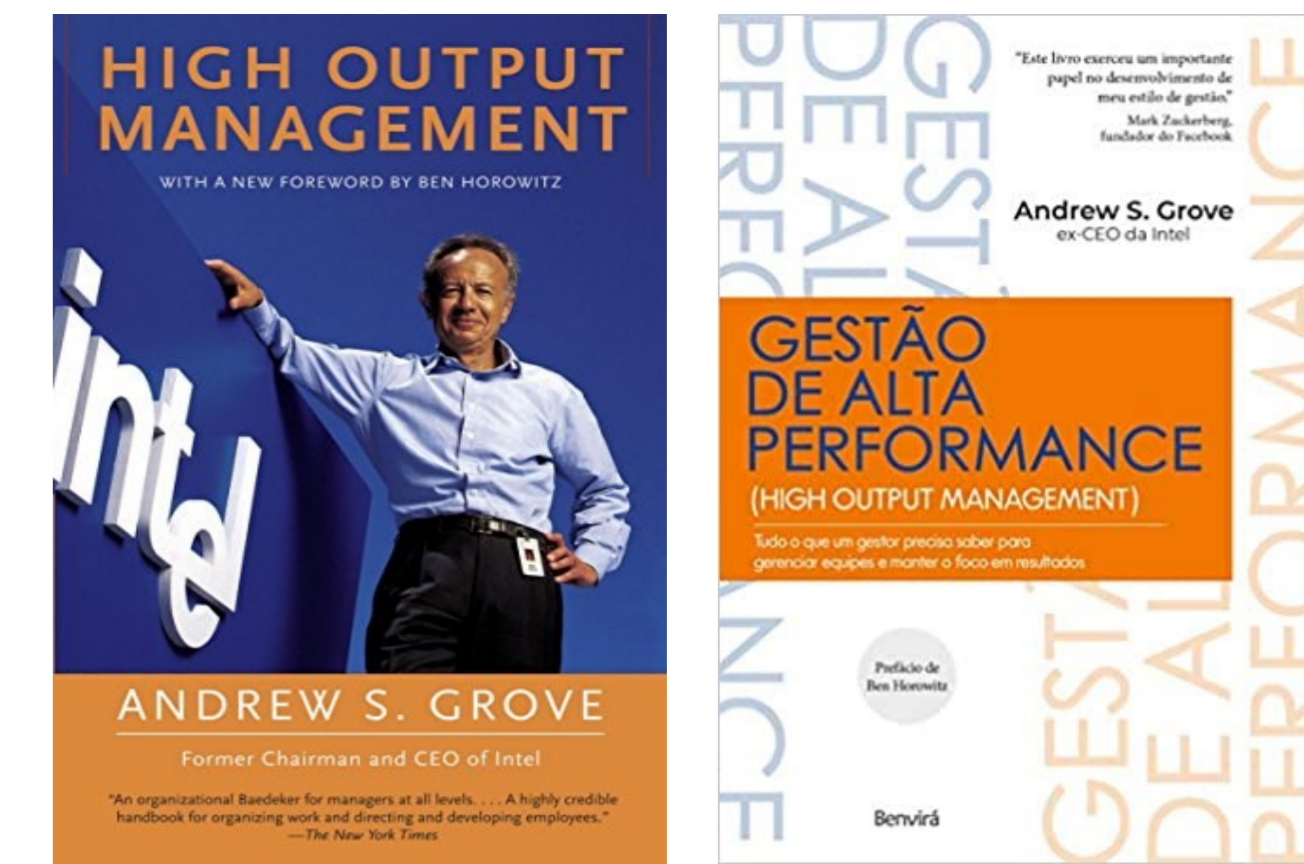


1909 - 2005



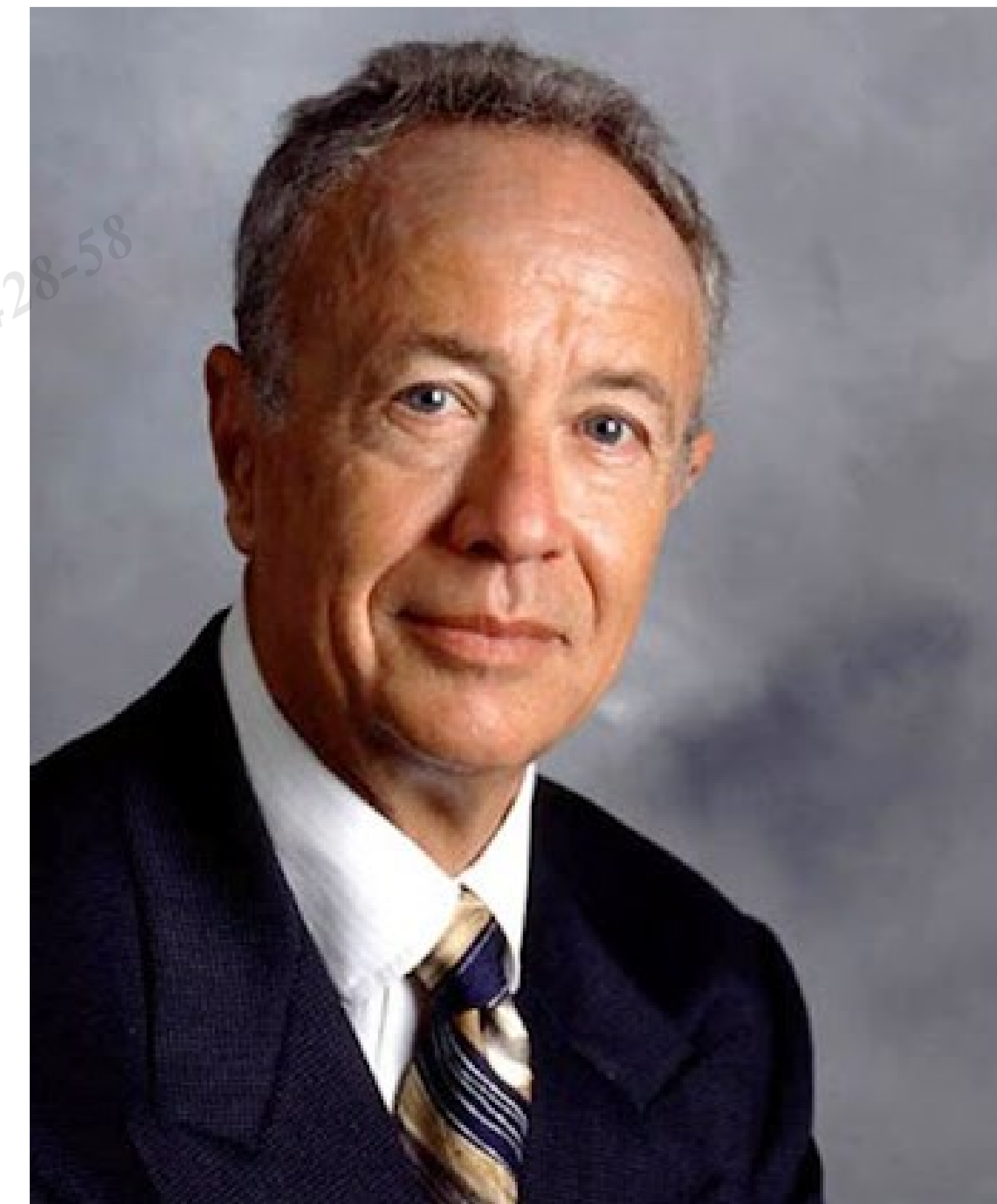


# Histórico do OKR



OKR teve origem na Intel na **década de 70** através de seu CEO **Andy (Andrew) Grove**.

Inicialmente se chamava iMBO (Intel Management by Objectives), usando o MBO de Drucker como referência e metas SMART periódicas.



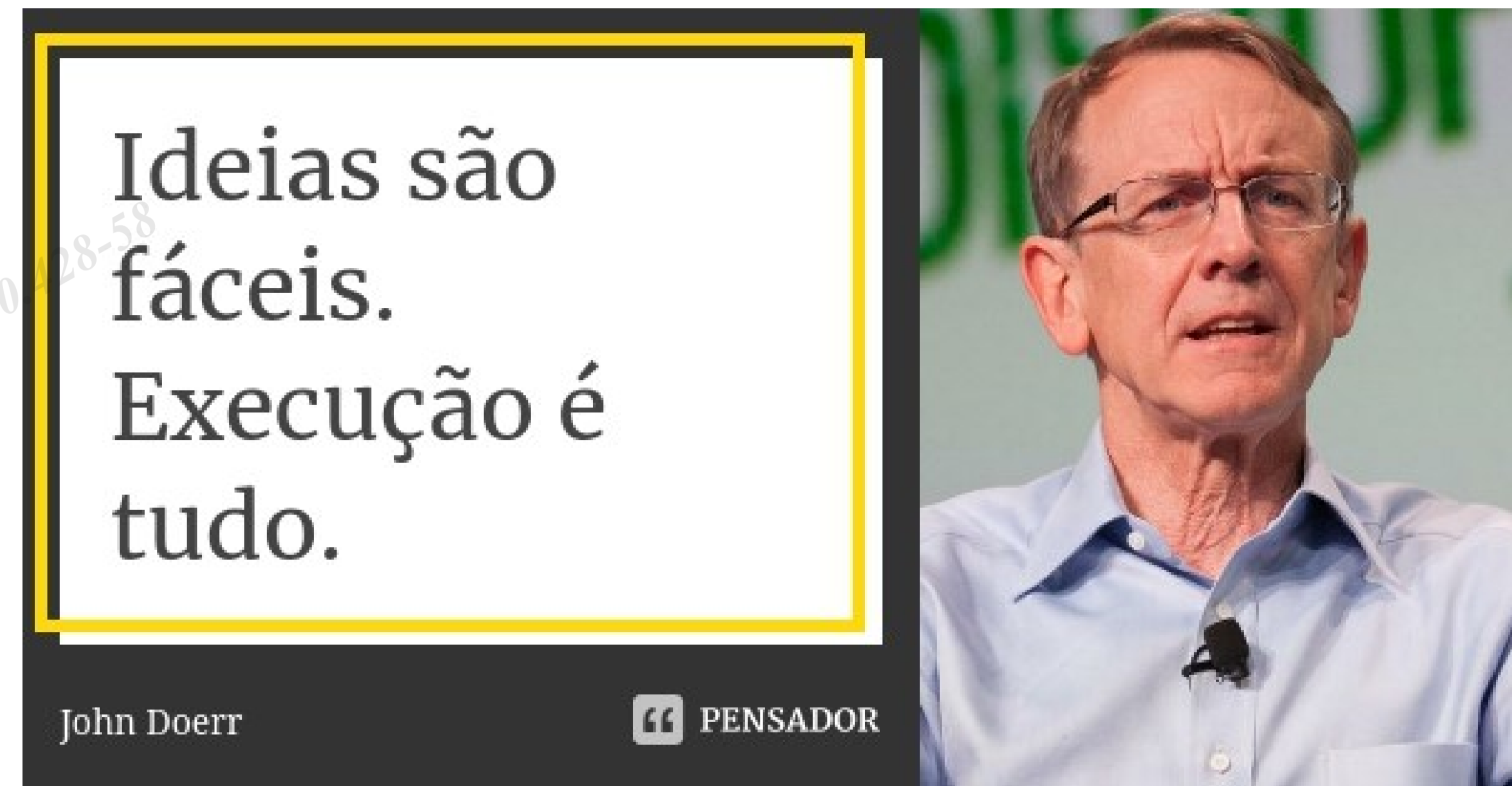
Andrew Grove  
1936-2016

Special person

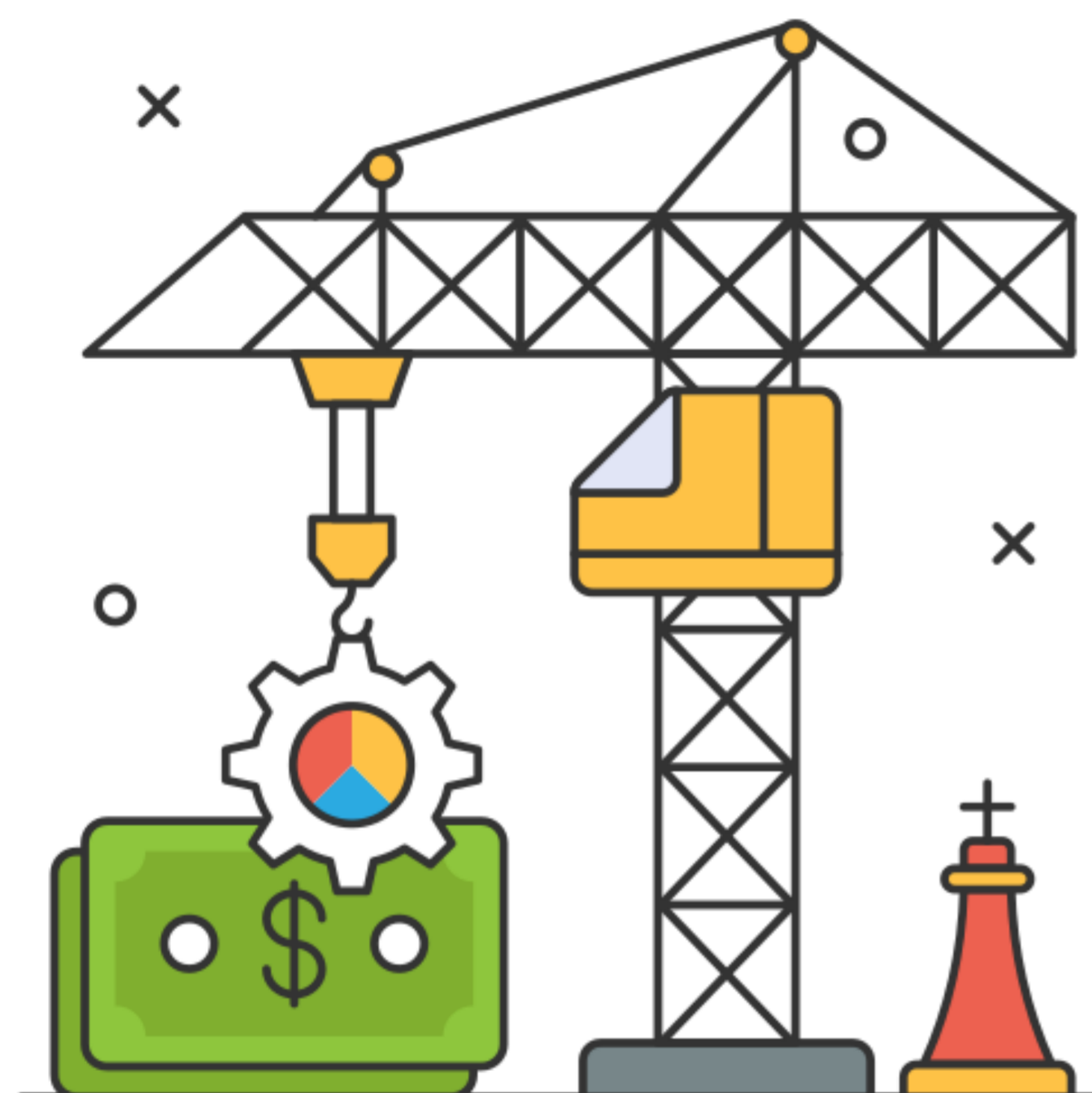
# Histórico do OKR



**John Doerr**, um dos maiores investidores\* de tecnologia e **ex-funcionário da Intel**, sugeriu aos líderes do **Google** em 1999 que implementasse OKRs na empresa. Inicialmente empregado a 40 pessoas, suportou o crescimento e é a razão do sucesso da multinacional.



\*Curiosidade: John Doerr em 1999 comprou 12% das ações do Google por US\$12,5 milhões. O Google hoje tem valor de mercado de aproximadamente US\$ 2 trilhões.



## Aplicação de OKRs em Grandes Organizações Privadas e Públicas



# OKR pode ser Usado por Todo Tipo de Organização?

OKR podem ser adotados **por todo e qualquer tipo de empresa e organização**, independentemente do tamanho ou segmento de atuação.

**Entretanto...**

**Patrocínio e Mindset ágil** são extremamente importantes para dar certo!

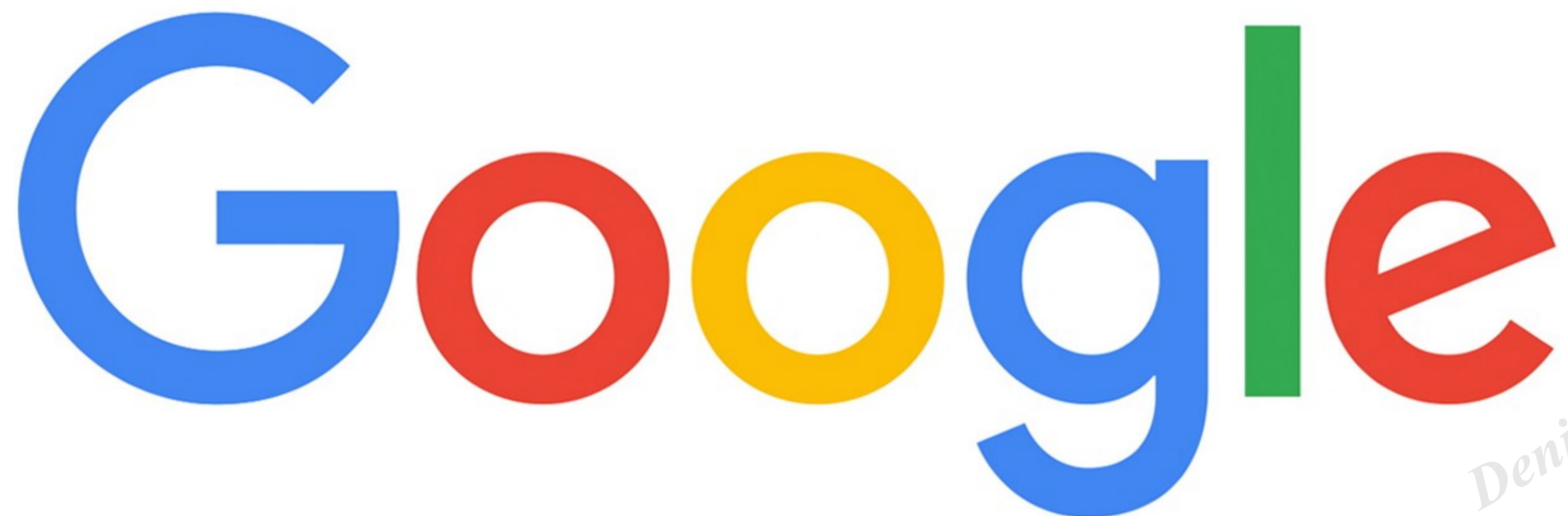
*Denis Batista Fidelis 353.980.428-58*



# Quais Empresas Utilizam OKR?



# Google

The Google logo is displayed in its characteristic multi-colored font: blue 'G', red 'o', yellow 'o', blue 'g', green 'l', and red 'e'.

*“OKRs nos ajudaram a crescer 10 vezes mais. Muitas vezes mais em alguns casos. **Eles mantiveram a mim e ao resto da empresa na hora certa e no caminho certo nos momentos que mais importavam”***

*Larry Page*

O Google utiliza OKR  
desde 1999

# Exemplos do uso do OKR em Órgãos Públicos

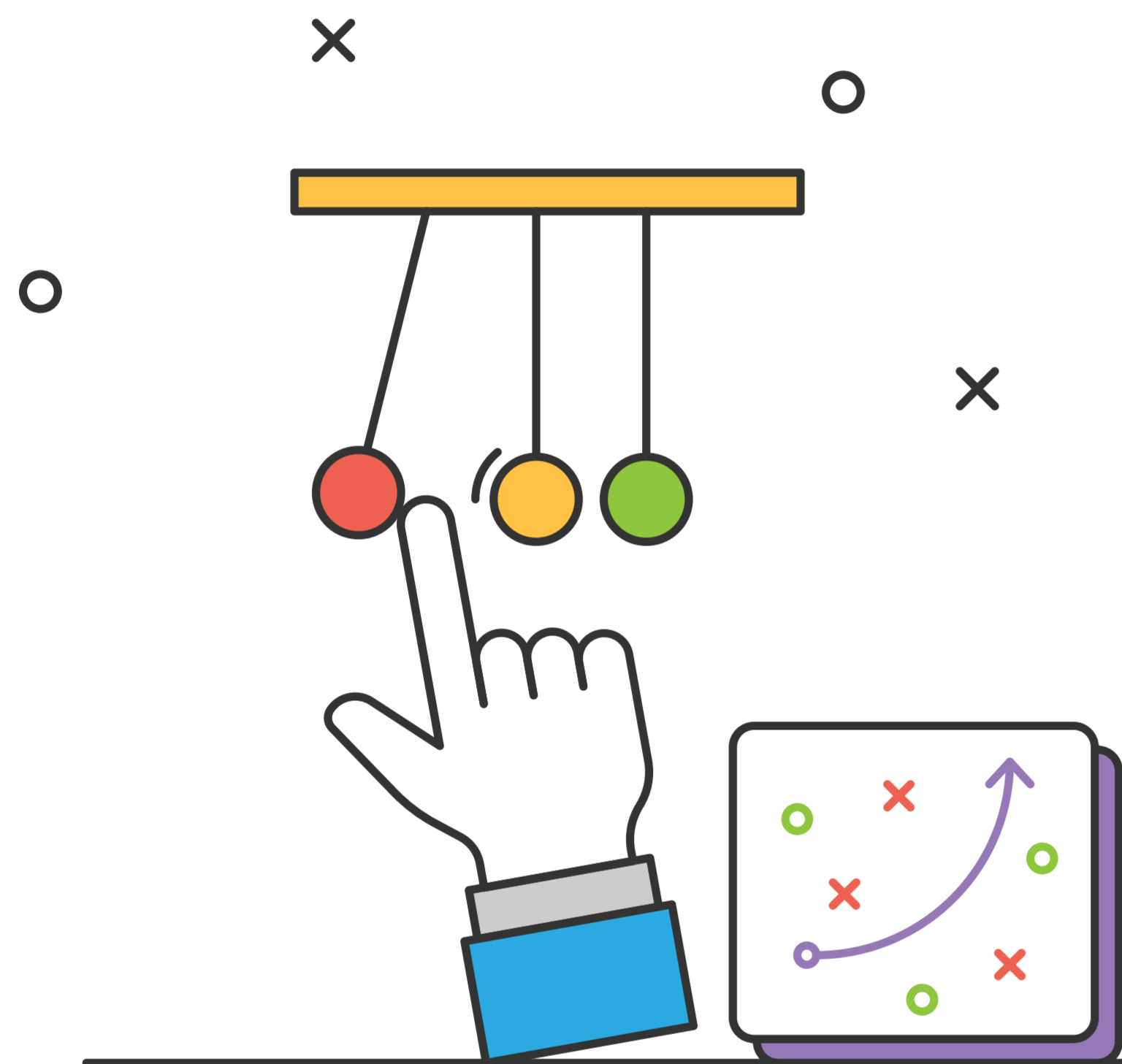


Secretaria de  
**Economia**  
do Distrito Federal



Secretaria da  
Fazenda e Planejamento

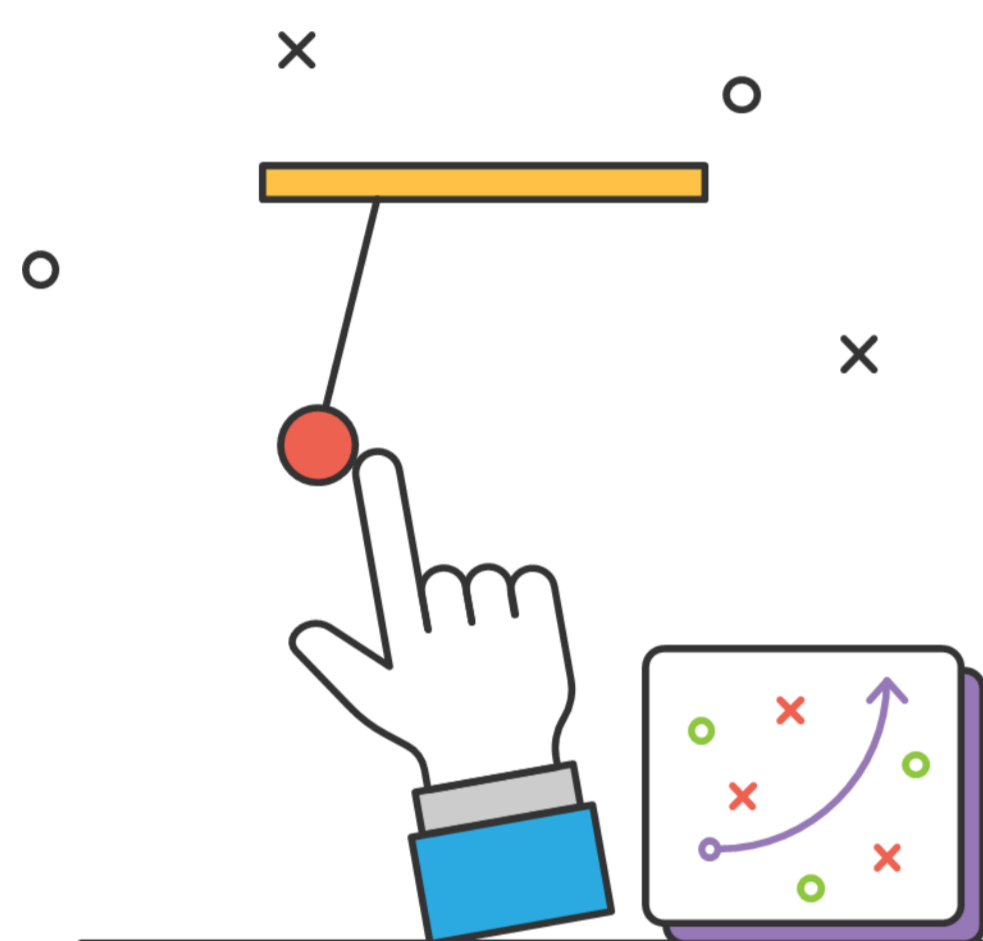




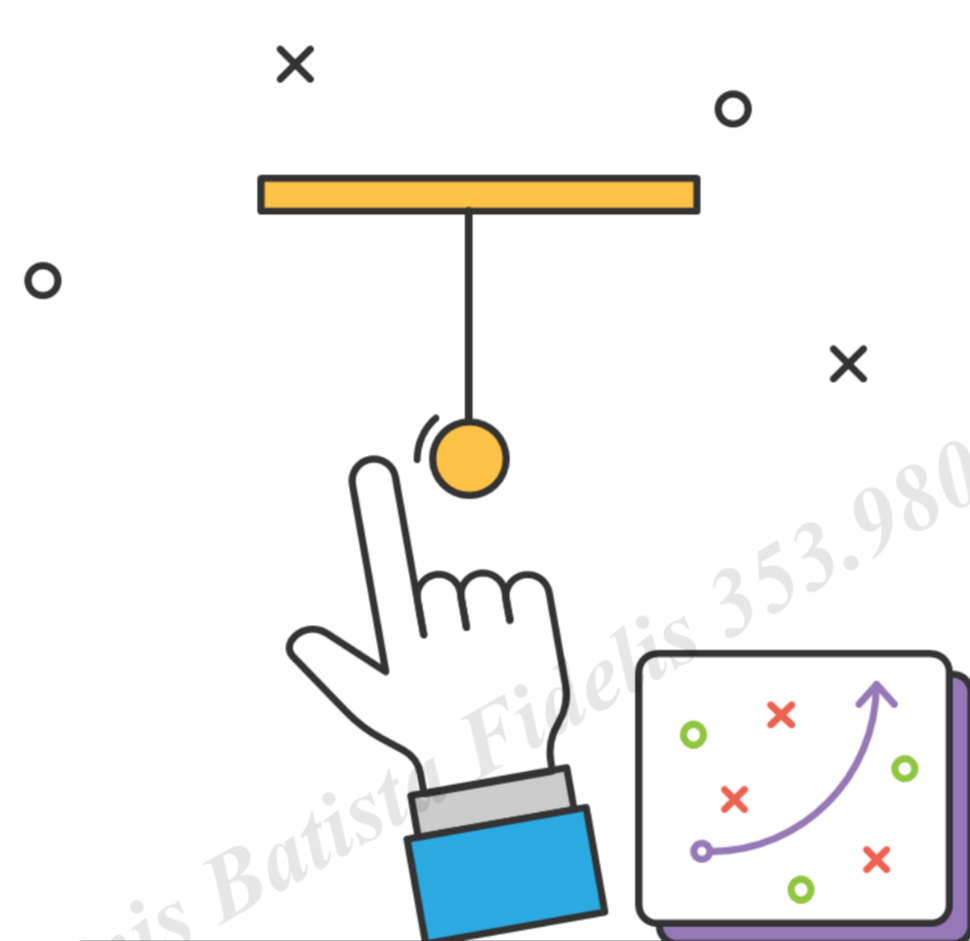
# Os 3 Níveis do OKR

Denis Batista Fideis 351 980.428-58

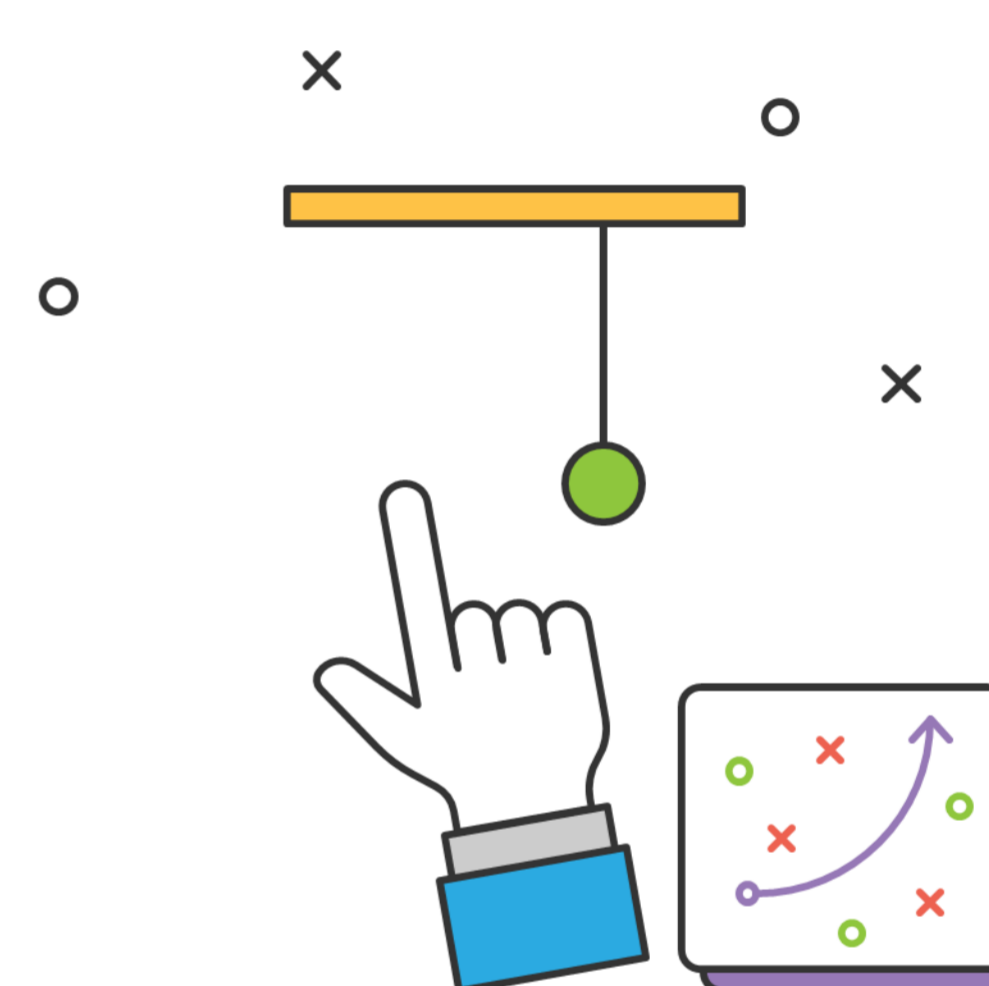




Estratégico

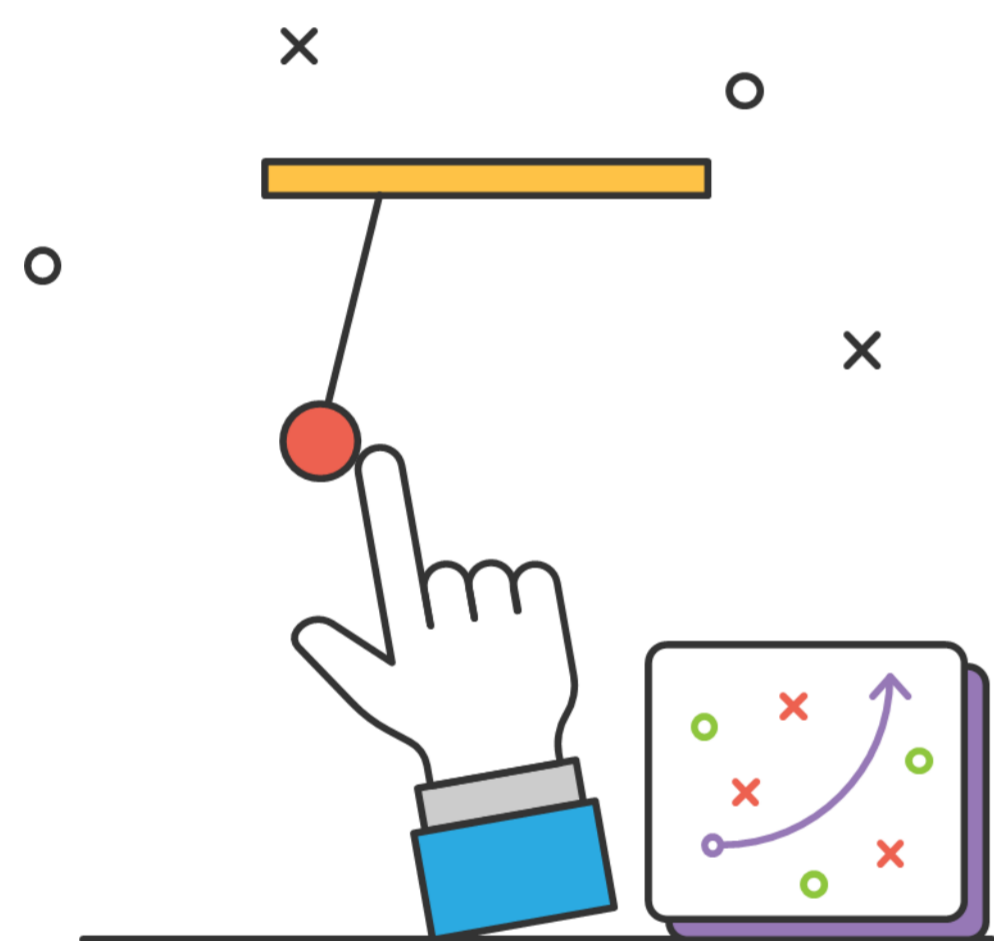


Tático



Operacional

# Nível Estratégico

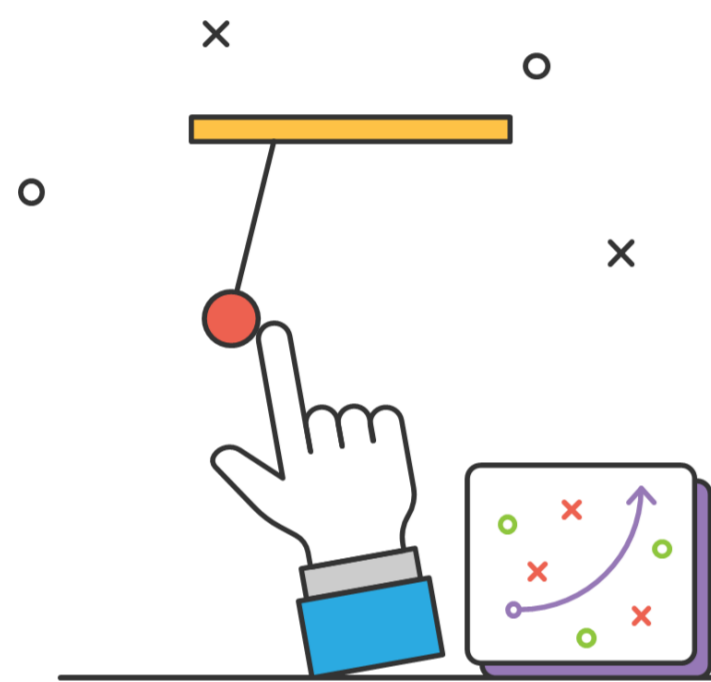


Contém os OKRs que **guiam** toda a organização em prol dos resultados desejados.

Eles devem motivar e inspirar a organização; portanto, a estratégia e as prioridades devem constar em seu conteúdo.

# Nível Estratégico

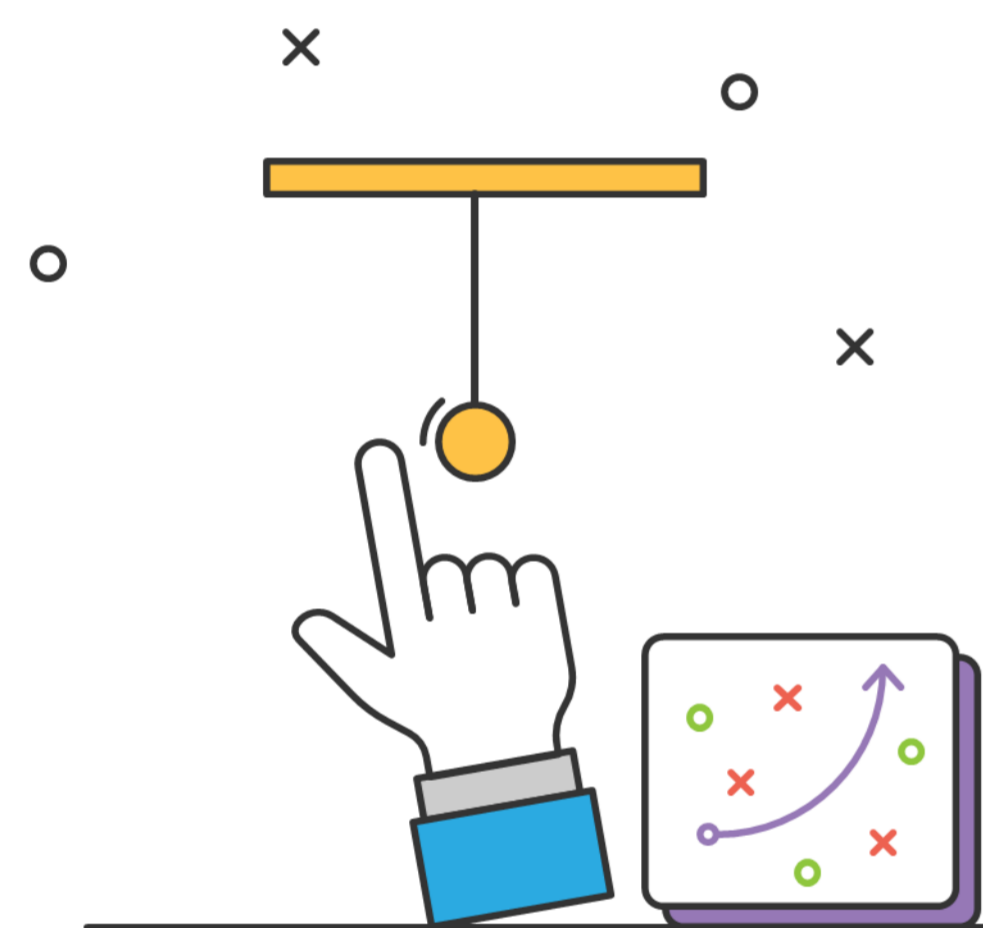
O ciclo dura **até** um ano.



Os Objetivos deste nível são definidos pelo **alto escalão** da organização.

Para isso, eles **podem e devem** pedir *feedback* de outros níveis da organização.

# Nível Tático

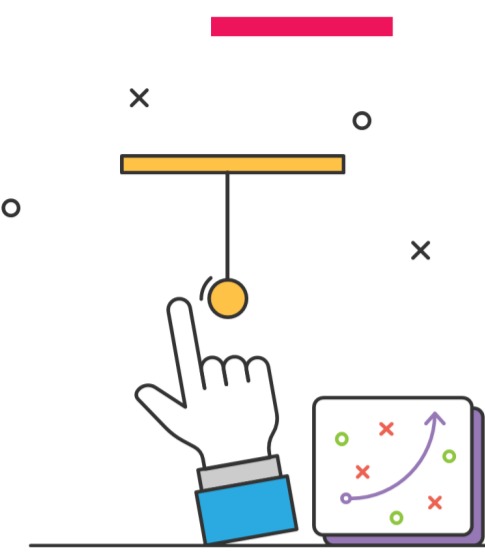


Os OKRs táticos são estabelecidos em um **processo seguinte** à definição dos OKRs estratégicos. **Desmembrando-os.**

O ciclo dele dura, normalmente, **3 meses.**



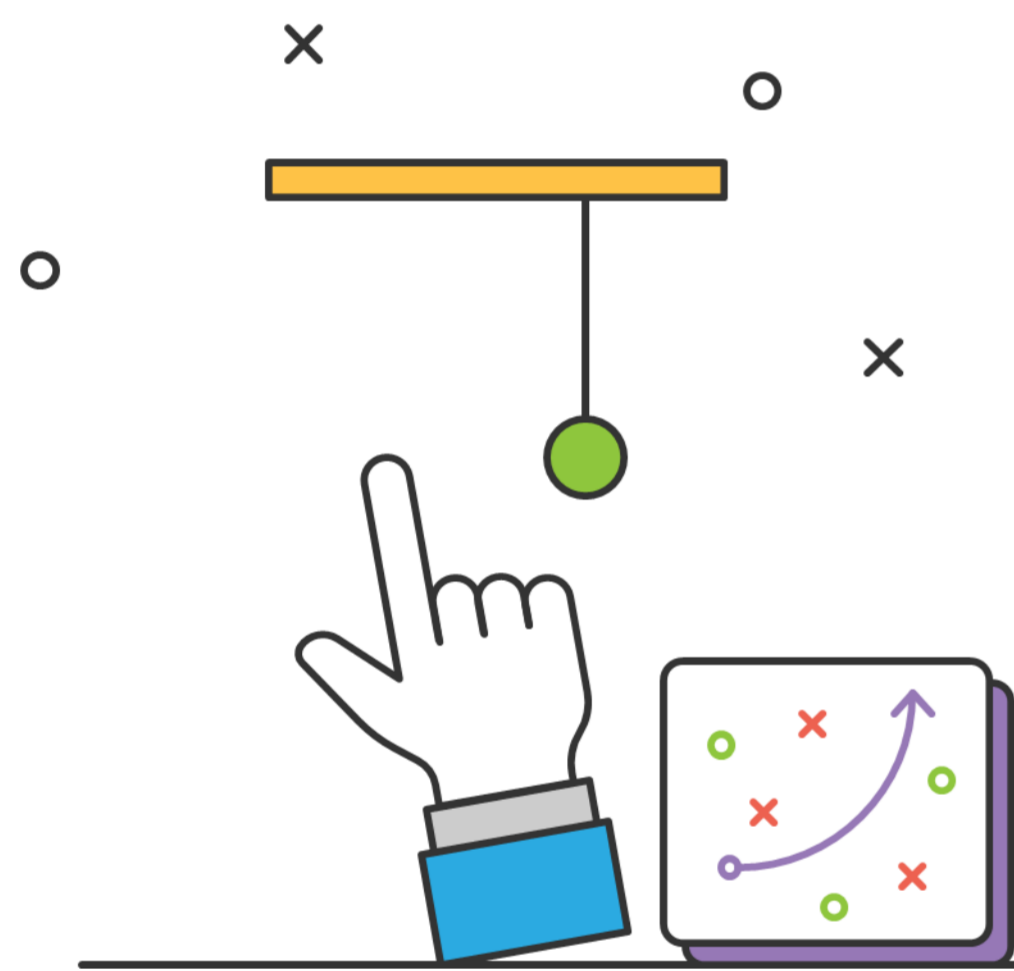
# Nível Tático



O ideal é que eles venham de baixo para cima e, em situações em que a liderança ache necessário “empurrar” OKRs táticos de **cima para baixo** (*top-down*), **que ao menos 60%** deles sejam construídos de **baixo para cima** (*bottom-up*).

Fonte: k21

# Nível Operacional / Individual



São OKRs focados na **performance do colaborador.**

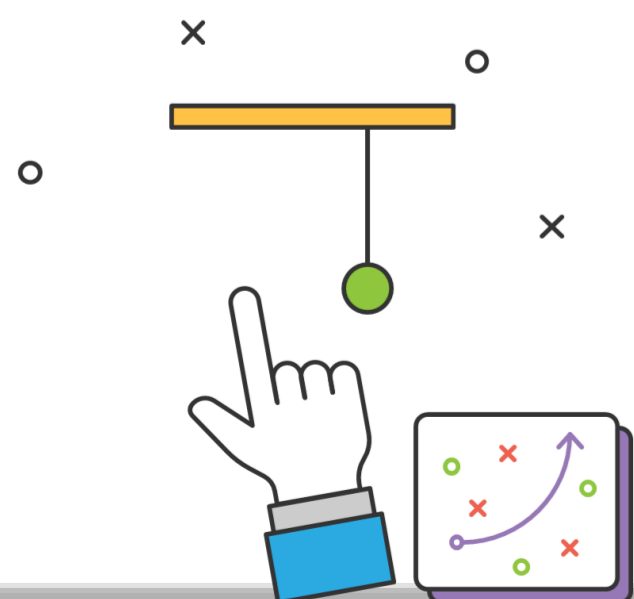
# Nível Operacional / Individual



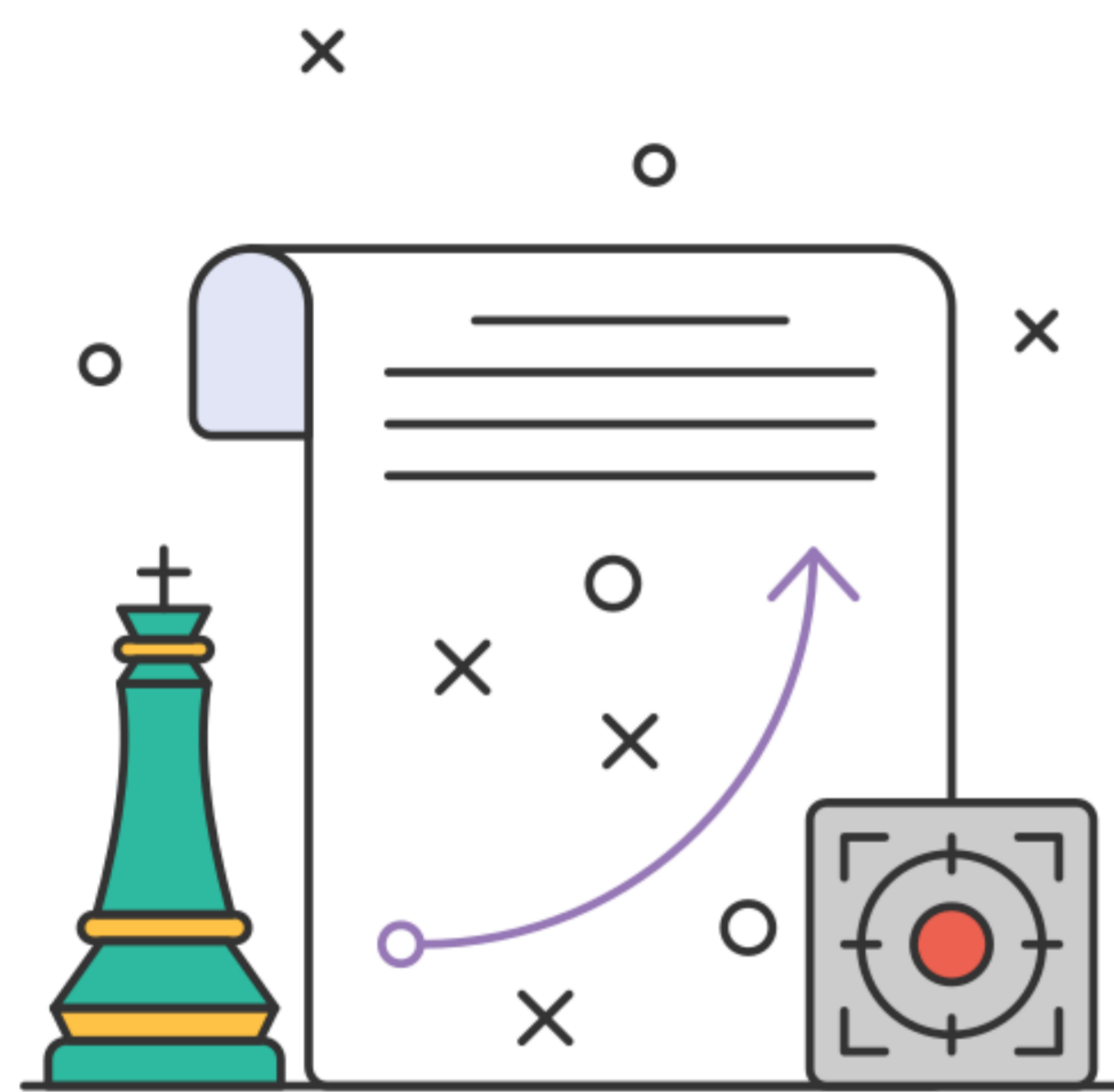
O ciclo deste nível precisa ser mais curto que os táticos, mas é no nível operacional que as coisas ficam **mais complexas**: embora já tenhamos usado OKRs operacionais, nós vemos poucas empresas realmente prontas para este nível.

A maioria das empresas que resolve aplicar OKRs operacionais na verdade só quer substituir avaliações e metas individuais sem mudar os mecanismos por trás deles. A empresa ainda quer empurrar OKRs individuais ou fazer os funcionários se comprometerem com os objetivos escolhidos de uma lista.

Trechos da k21



# Objetivos e KR



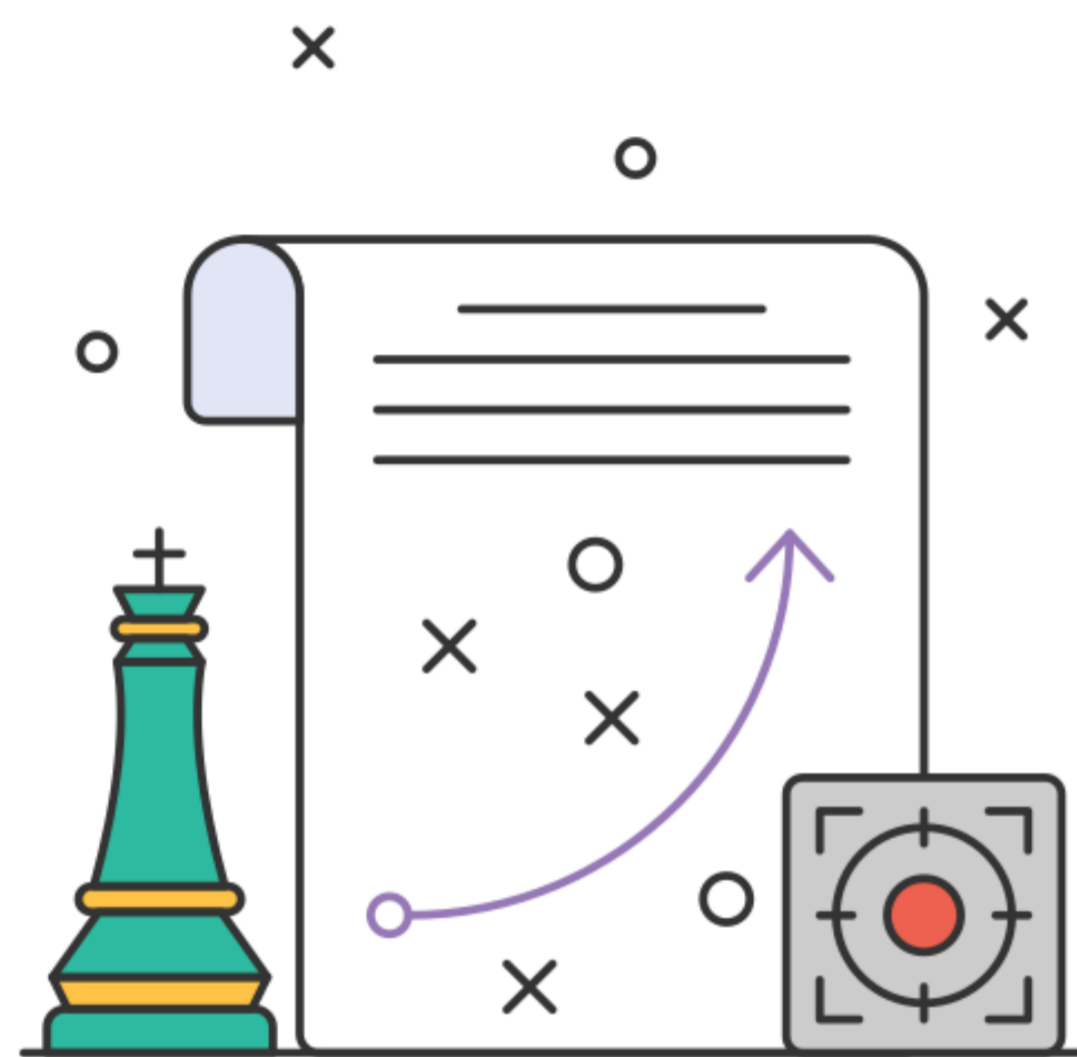
OBJETIVO



KEY RESULT



# Objetivos



OBJETIVO

É o sonho!  
O que desejamos buscar

# Características

## SER QUALITATIVO

- É uma declaração **não numérica**.

## SER ASPIRACIONAL

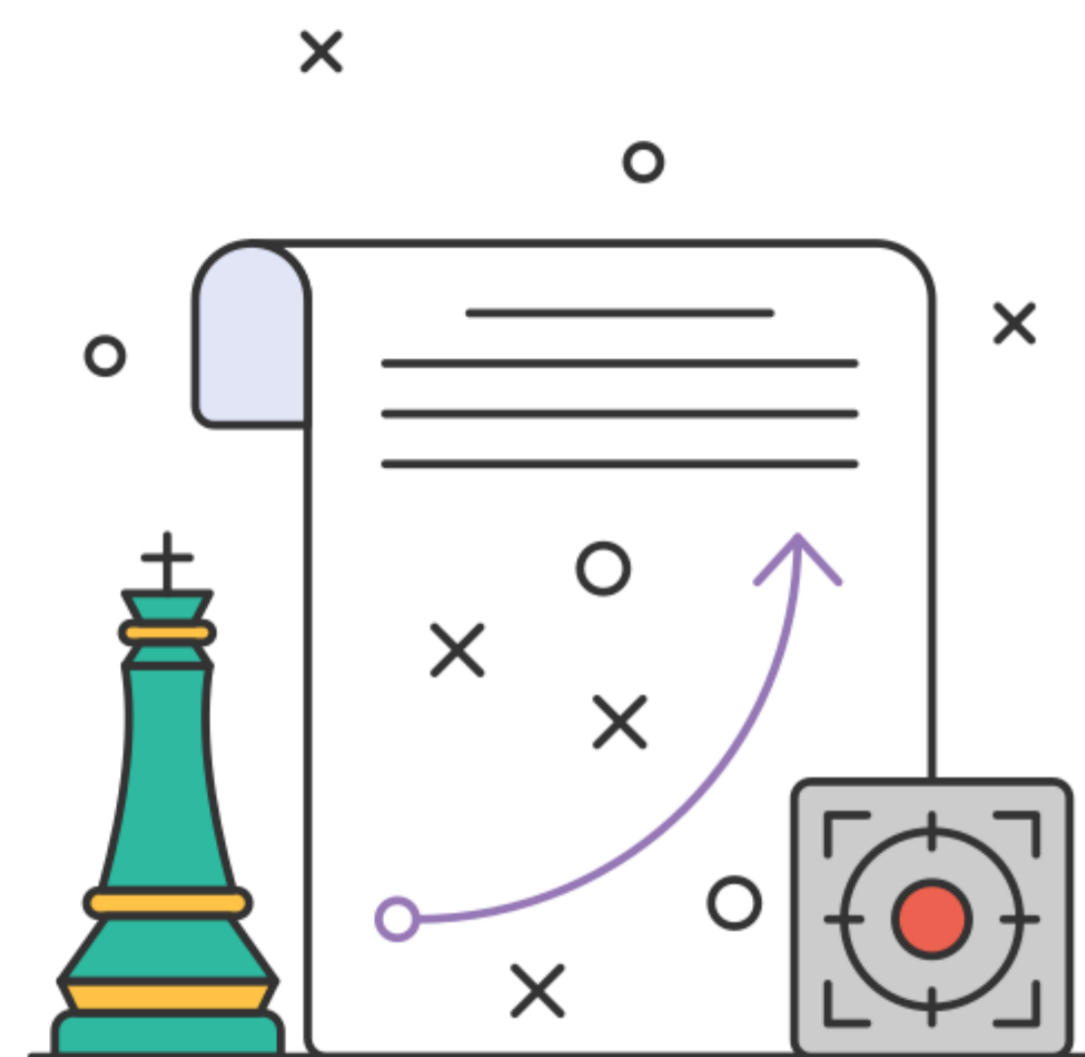
- É uma declaração que **gera entusiasmo e motivação** nas pessoas.

## TEMPORAL

- Deve ser possível de ser **conquistado em um período** determinado.

## POSSUIR RESPONSÁVEL

- Alguém que **coordene as iniciativas** para alcance dos Objetivos



**OBJETIVO**

## Tipos de Objetivos

**OPERACIONAIS**

**ASPIRACIONAIS**

# Tipos de Objetivos

## OPERACIONAIS

Garantem o funcionamento da organização;  
Estão relacionados com a **execução operacional** da Organização.

Exemplos:

- **Formar** um **super time** capacitado e dedicado para inovação;
- Entregar **uma experiência incrível** no atendimento aos clientes.



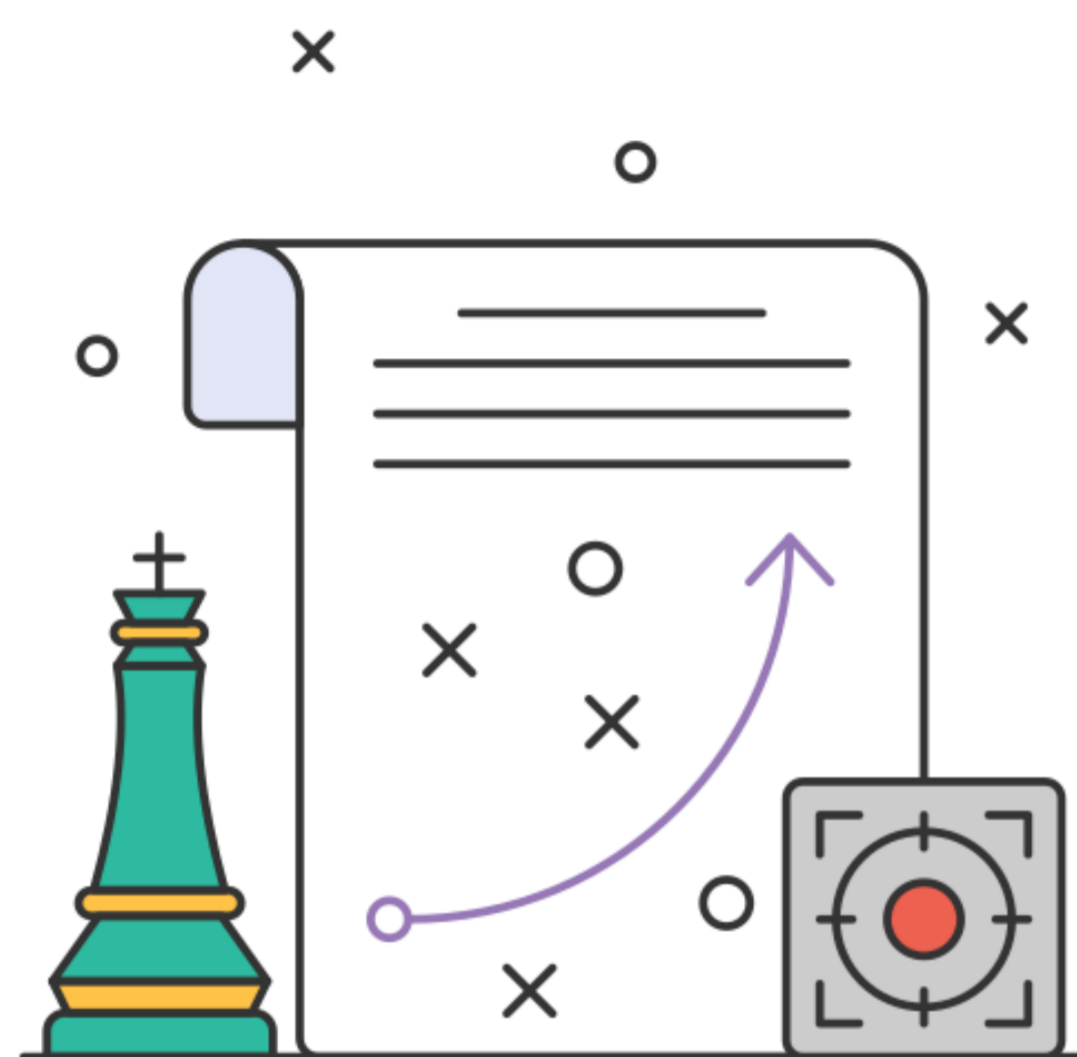
# Tipos de Objetivos

## ASPIRACIONAIS

Motivam e desafiam os Colaboradores da Organização. São **ideias ambiciosas.**

Exemplos:

- **Ser Líder** na América Latina;
- Construir uma estratégia de vendas online **nunca antes vista.**



OBJETIVO

Como **Escrever** os Objetivos?

# Escrita

---

- A principal função do objetivo é **comunicar**: a linguagem é a principal ferramenta para mobilizar os times, através de propostas de ações concretas.
- São definidos em **frases simples** de acordo com a visão e expectativas do negócio.

Denis Batista Fidelis 353.900.128-58

# Escrita

- Exemplos de verbos:

Conquistar

Lançar

Aumentar

Revolucionar

Criar

Gerar

Desenvolver

Expandir

Acabar



# Exemplos de Objetivos

**Lançar um produto incrível** para nossos clientes do Chile.

**Dominar o mercado** de vendas diretas de cosméticos.

**Criar** um time de suporte de **causar inveja no concorrente.**

**Acabar com a nossa dor de cabeça** nas entregas dos produtos.

# Dica



De fato, o objetivo deve derivar da estratégia da organização e, portanto, **deve gerar valor perceptível para o negócio quando atingido.**

Se ao descrever um objetivo você não identificar o valor gerado, **revise-o ou elimine-o**, pois investir energia neste objetivo fatalmente será um **desperdício de tempo e dinheiro.**

Thomaz Ribas



# Dica



Objetivos que remetem ao status quo **não trarão grande valor**.  
Por exemplo: “manter a qualidade do produto” e “continuar o processo de melhoria contínua” **são objetivos que não dizem a que vieram!**

Costumo chamar esses objetivos de “palavras ao vento”, **pois não representam nenhum grau de evolução** no que já acontece na organização.

Portanto, **difícilmente eles servirão como propulsores para o crescimento, melhoria ou inovação.**

Thomaz Ribas



# Dica



Os objetivos devem ser **desafiadores** ao ponto de **as equipes não saberem ao certo se conseguirão ou não atingi-los**. Tentar atingir um objetivo difícil pode muitas vezes levar a erros, **mas é justamente aí que a organização aprende**.

A jornada rumo a um objetivo desafiador faz com que as **pessoas precisem pensar diferente, sair da zona de conforto, pensar fora da caixa, desafiar o status quo**. Desta forma, alguns riscos são assumidos, aprendendo rapidamente com erros e acertos e se tornando mais eficaz.

Thomaz Ribas





# Dica



Vejamos um exemplo de um objetivo para uma área de atendimento ao cliente:  
**“Entregar uma experiência de atendimento incrível para nossos clientes.”**  
Este objetivo atende aos critérios citados anteriormente.

Mas como saberemos que atingimos o objetivo?  
Quais critérios de sucesso serão utilizados para medir o atingimento deste objetivo?

**Os Key Results são a resposta para essa pergunta!**

Thomaz Ribas



# KRs



Se Objetivo é o sonho, então **KR é a**  
**comprovação** que o sonho  
foi **alcançado**

# KRs



## KEY RESULT

Um Key Result é uma descrição **quantitativa** que mede o progresso rumo ao atingimento de um dado objetivo, por meio de indicadores.

Thomaz Ribas

Os KRs respondem à pergunta:  
**“Como saberemos se atingimos nosso objetivo?”**

# Exemplo

Voltemos ao objetivo descrito anteriormente e vejamos possíveis *Key Results* para ele:

Objetivo:

**Entregar uma experiência de atendimento incrível para nossos clientes.**

*Key Results:*

- **Reduzir** a quantidade de reclamações de clientes de **140 para 20/mês;**
- **Aumentar** o percentual de chamados críticos atendidos em até 1h de **40% para 70%;**
- **Aumentar** a o número de recompra de **1.000 para 1.500/mês.**



# Atenção nas Definições dos KR's

Um KR **não é algo que você faz,**  
mas **o resultado do que você faz!**

# Quantidade Ideal de KR por Objetivo

Cada objetivo deve ter **poucos Key Results**, bons e suficientes para ajudarem a atingir o objetivo da melhor forma possível. **Minha sugestão é que você fique entre 2 a 5 Key Results por objetivo**, justamente para manter o foco (Thomaz Ribas).

# Forma de Escrita dos Resultados Chave

**Aumentar/Reduzir** a **métrica** de **X** para **Y**

Onde X é a *baseline* (onde começamos) e Y é o *target* (o que queremos realizar).

IMPORTANTE:

Usar o modelo “de X para Y” é melhor que escrever em percentual. Compare as duas opções abaixo:

- Aumentar o Índice de Satisfação em **20%**.
- Aumentar o Índice de Satisfação de **8.0 para 9.6**.

**A segunda opção é a melhor pois reduz o “chute”. O time tem que saber o valor atual.**

# Forma de Escrita dos Resultados Chave

**Manter** a **métrica** em **X**

Quando queremos **sustentar** uma métrica.

**Alcançar** **Y** na **métrica**

Quando estamos **fazendo algo novo**.



# Mnemônico SMART

**S**PECIFIC

**M**EASURABLE

**A**TTAINABLE

**R**ELEVANT

**T**IME-BASED

# Mnemônico SMART

S

PECIFIC  
(ESPECÍFICO)

Foram **bem definidos** e **todos** podem **entendê-los**?

Denis Batista Filho 253.980.428-58

# Mnemônico SMART

Os *Key Results* **devem ser compreendidos por todos na Organização.**

**Busquemos utilizar uma linguagem simples** que possa ser rapidamente compreendida por todos os níveis da Organização.  
**Isso poupará um tempo precioso na comunicação!**

# Exemplo de Erro!!!

Fonte: MILARE, Bruna; SILVA, Queli; FRANÇA, Bruno.  
Principais falhas na implantação de OKRs. In:  
MUNIZ, Antônio et al. Jornada OKR na Prática:  
Unindo práticas e experiências que potencializam  
resultados. 1ª edição. Rio de Janeiro: Brasport,  
2022. p. 102-110.

**Não** escreva assim:

**100% dos novos contratados tenham *fit*  
com a cultura da organização**



# Mnemônico SMART

# M

EASURABLE  
(MENSURÁVEL)

Conseguiremos **mensurar** seu progresso?

“

“Se vocês não conseguem mensurar,  
vocês não podem gerenciar” (Peter Drucker)

”

# Mnemônico SMART

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

(Marissa Mayer, ex-vice-presidente do Google)

Este é um dos principais critérios para avaliar se um *Key Result* está bem escrito. Se ele não tem um número, será impossível mensurar. Mas **cuidado!** **Nem tudo que tem número é um bom *Key Result*.**

# Mnemônico SMART

Exemplo: “**Publicar 5 novos posts no nosso site**” não é e nunca será um bom *Key Result*! **Ele tem um número, mas são 5 atividades.**

A pergunta para encontrar o Key Result seria: Por que você quer publicar 5 novos posts? Você quer aumentar o tráfego do site? O ranqueamento do SEO? Aumentar em quanto?...

# Exemplo de Erro!!!

**Não** escreva assim:

**Aprimorar o produto**



# Mnemônico SMART

**A**TTAINABLE  
(ALCANÇAVEL)

É **realmente** possível alcançá-los?

# Exemplo de Erro!!!

**Não** escreva assim:

**Aumentar de 1.000 para 1.000.000 acessos diários à intranet**

# Mnemônico SMART

**R**  
ELEVANT  
(RELEVANTE)

São **importantes** para o propósito da Organização?

# Exemplo de Erro!!!

**Não** escreva assim:

**Aumentar o trâmite de expedientes em papel\*  
de 10.000/dia para 500.000/dia**

\*Supondo uma determinada organização esteja querendo digitalizar todos os expedientes (processos).



# Mnemônico SMART

IME-BASED  
(TEMPORAL)

Há um **prazo** para alcançá-los? Este prazo está de acordo com o Ciclo?

# Exemplo de Erro!!!

**Não** escreva assim:

**Ter duas Leis Complementares\* escritas e aprovadas  
neste trimestre**

\*Supondo uma organização pública que  
precisa alterar normas legais.



# Moonshot X Roofshot

Roofshots são aqueles OKRs que nossos times já conhecem tudo o que precisam fazer para alcançá-lo.



Moonshot  
X  
Roofshot

Moonshots parecem metas impossíveis de se alcançar, o que vai forçar que os times se superem, saindo da zona de conforto. Isso levará os times serem inovadores, disruptivos nas soluções de problemas.



Moonshot  
X  
Roofshot



# Cuidados com a Utilização de Moonshots

## MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

**De maneira geral**, as pessoas gostam de bater as metas em sua **totalidade**. Alcançar 60% a 70% pode gerar um sentimento de **frustração** e conseqüentemente de **desmotivação** na equipe, sobretudo no começo.

## RESPONSABILIDADE E COMPROMETIMENTO

A utilização de *moonshots* pode ser mal interpretada, pois pode gerar o seguinte sentimento: “Não importa, deve ser um *moonshot*” ou “**Já que não vou alcançar, não vou me comprometer**”.

# Cuidados com a Utilização de Moonshots

Eu recomendo fortemente que você comece usando apenas roofshots. Para desenvolver uma cultura focada em resultados, comece focando em bater metas. Depois, quando a cultura estiver mais madura, você pode evoluir para moonshots para começar a questionar quão longe a organização pode ir.

Felipe Castro



# Atividade para ser feita em grupo

Em grupo, pesquise na internet os **erros mais comuns**  
no uso de OKRs.

Tentem entender a razão deles acontecerem...

Agora que temos os Objetivos e KR's, resta a pergunta: **o que precisamos fazer** para alcançar os OKRs?

É onde surge a tal da **iniciativa!**





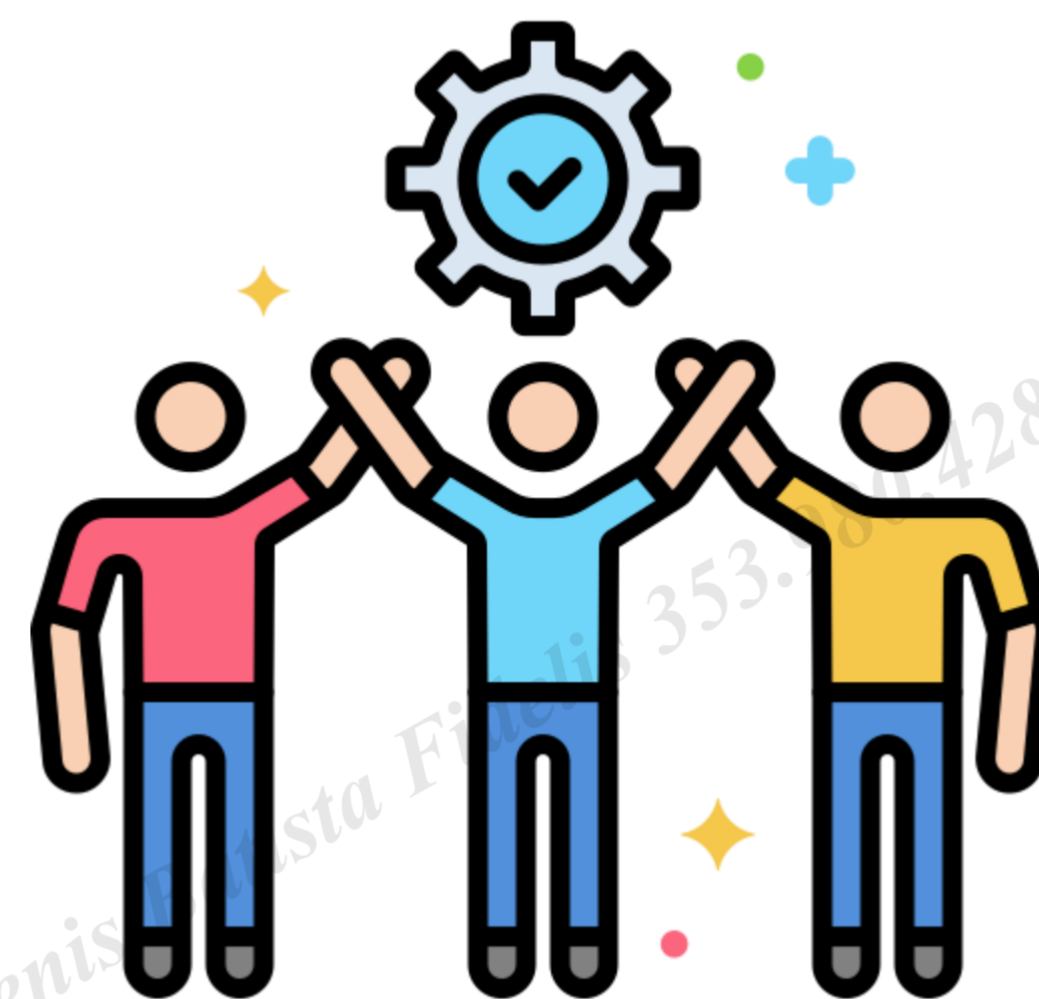
Iniciativas podem ser:  
**Projetos; Produtos; Atividades;**  
**Entregas... Enfim! Qualquer coisa**  
**que execute um trabalho para**  
**alcançar o KR.**



# Papéis no OKR



LÍDER

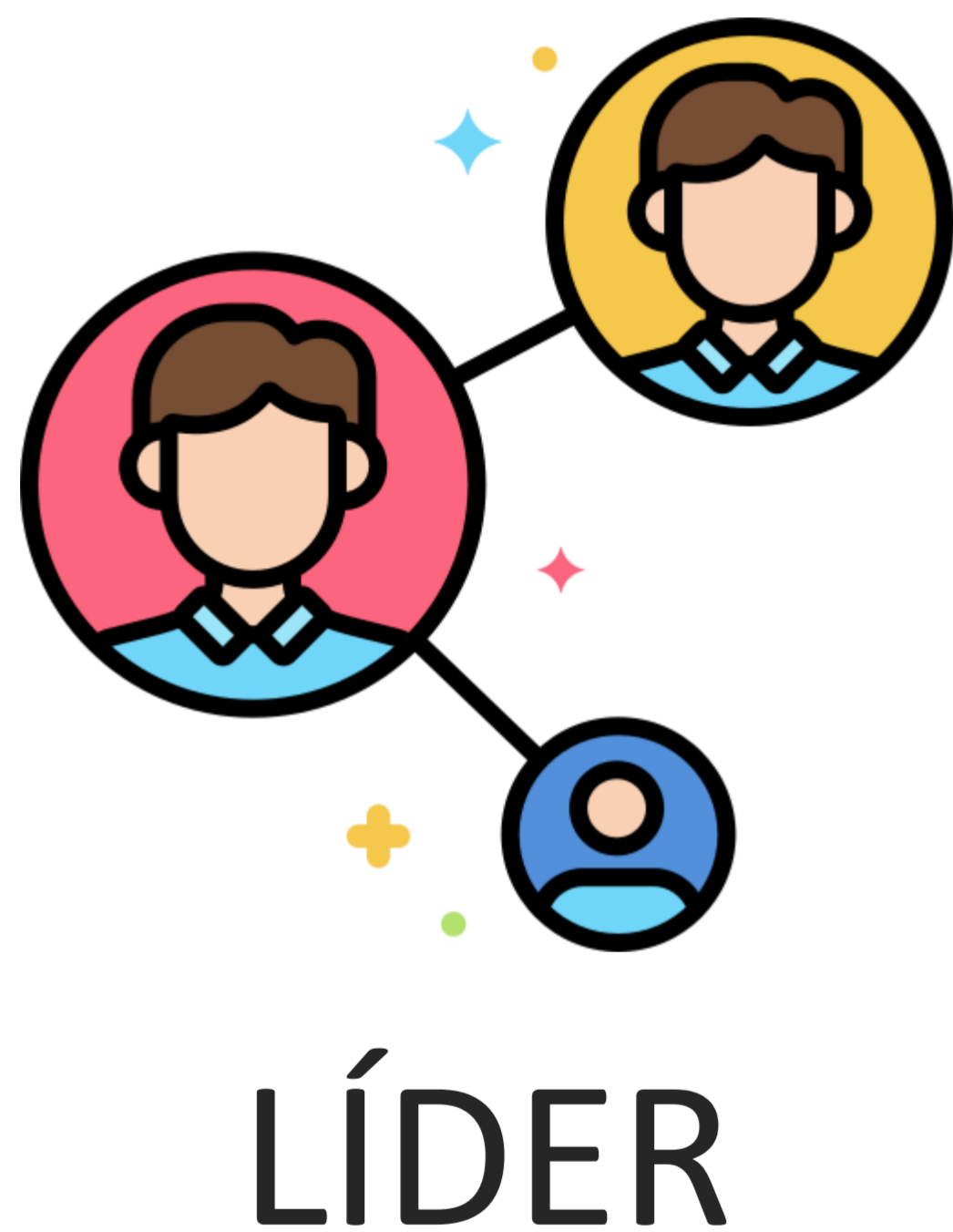


CHAMPION



TIME

# Papéis no OKR



Coordena as ações  
para alcance dos OKRs



# Líder



## Verdade Verdadeira rsrsrs

*Se você acha que ser líder é símbolo de poder, essa é a hora de parar e reavaliar. A liderança de OKR é uma ferramenta poderosa para **mover as engrenagens** da empresa e conseguir grandes resultados.*

*É por isso que **geralmente sugerimos que a liderança do OKR fique com alguém que já estava trabalhando para chegar àquele OKR antes mesmo que aquilo virasse um.***

*Só um interesse genuíno resulta em uma grande liderança de OKR.*

Fonte: k21, com adaptações



# Para liderar um OKR é necessário:

Ter uma **conexão** com o OKR em seu trabalho diário

Entender as engrenagens que **movimentam** os resultados chave

Ter uma **conexão** com as partes interessadas que afetam aquele OKR

Dispor-se ao conflito de ideias e **buscar a colaboração**

Orientar-se por **métricas**

# O que eles Fazem?

Coordenam as ações para o avanço dos resultados chave, removendo impedimentos, e negociando com diferentes partes interessadas;

Atualizam os resultados e ações nas ferramentas de acompanhamento;

Ouvem feedback e preocupações quanto à estrutura e as ações do OKR; esclarecem dúvidas; fazem com que as pessoas comprem a ideia;



# O que eles Fazem?

Garantem que os participantes do seu OKR se sintam confortáveis e apoiados;

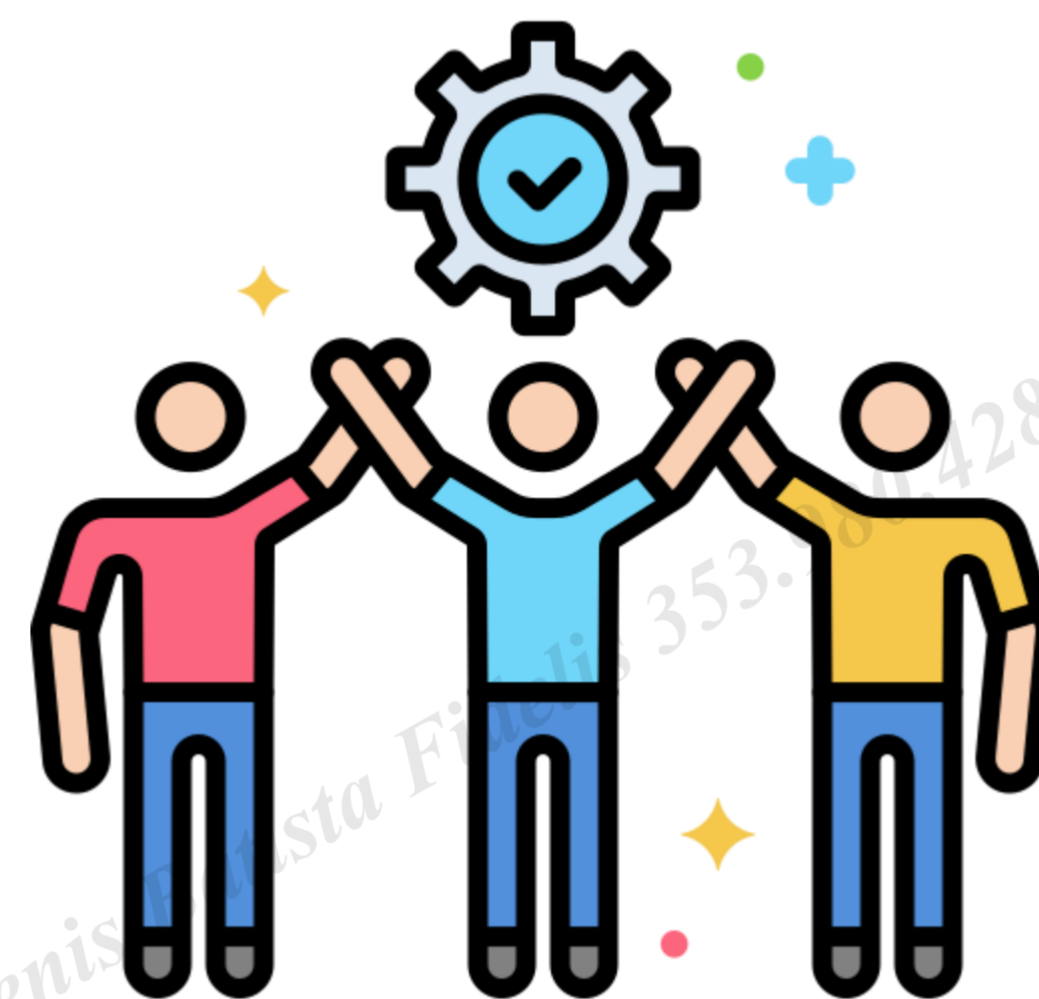
Participam ativamente do acompanhamento periódico dos resultados através da execução do Check-in;

Ajudam a definir os OKRs do próximo ciclo ao final do ciclo anterior, considerando os feedbacks recebidos.

# Papéis no OKR



LÍDER



CHAMPION



TIME

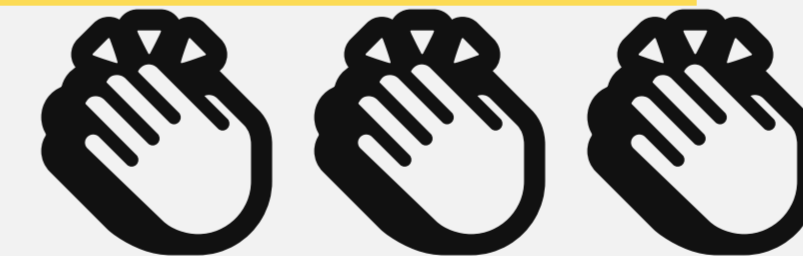
# O que eles Fazem?



CHAMPION

Responsável por **incentivar o engajamento** das pessoas na utilização do OKR, atuando como um **agente de mudança** na Organização.

**Fazem OKR acontecer** na Organização



# O Papel do Champion é para Você?

Para desempenhar o papel de *champion* de OKR, é necessário:

- **Entender que você será referência em OKR dentro da Organização 😎.** Isso significa que você precisa de disposição para estudar e pesquisar.
- **Visão Estratégica / Sistêmica** da Organização.

# O Papel do Champion é para Você?

- **Facilitar.** Se essa **não é a sua**, se você não conhece técnicas de facilitação, se você gosta de ver o circo pegar fogo, **esse papel não é para você.**
- **Circular bem na Organização.** Conhecer as pessoas e os trâmites internos.
- **Ser aberto.** Propor formas de trabalho. Gostar de **pensar fora da caixa.**



# Champion no Dia-a-dia

**Orienta** com relação à equalização de conceitos, formulação de OKRs, seleção de métricas adequadas e execução dos Check-ins

Assegura que o acompanhamento dos OKRs seja feito da forma mais simples possível e que não atrapalhe o progresso do time

**Comunica** e dá visibilidade aos resultados alcançados

**Engaja** os participantes em esforços colaborativos para chegar aos resultados-chave

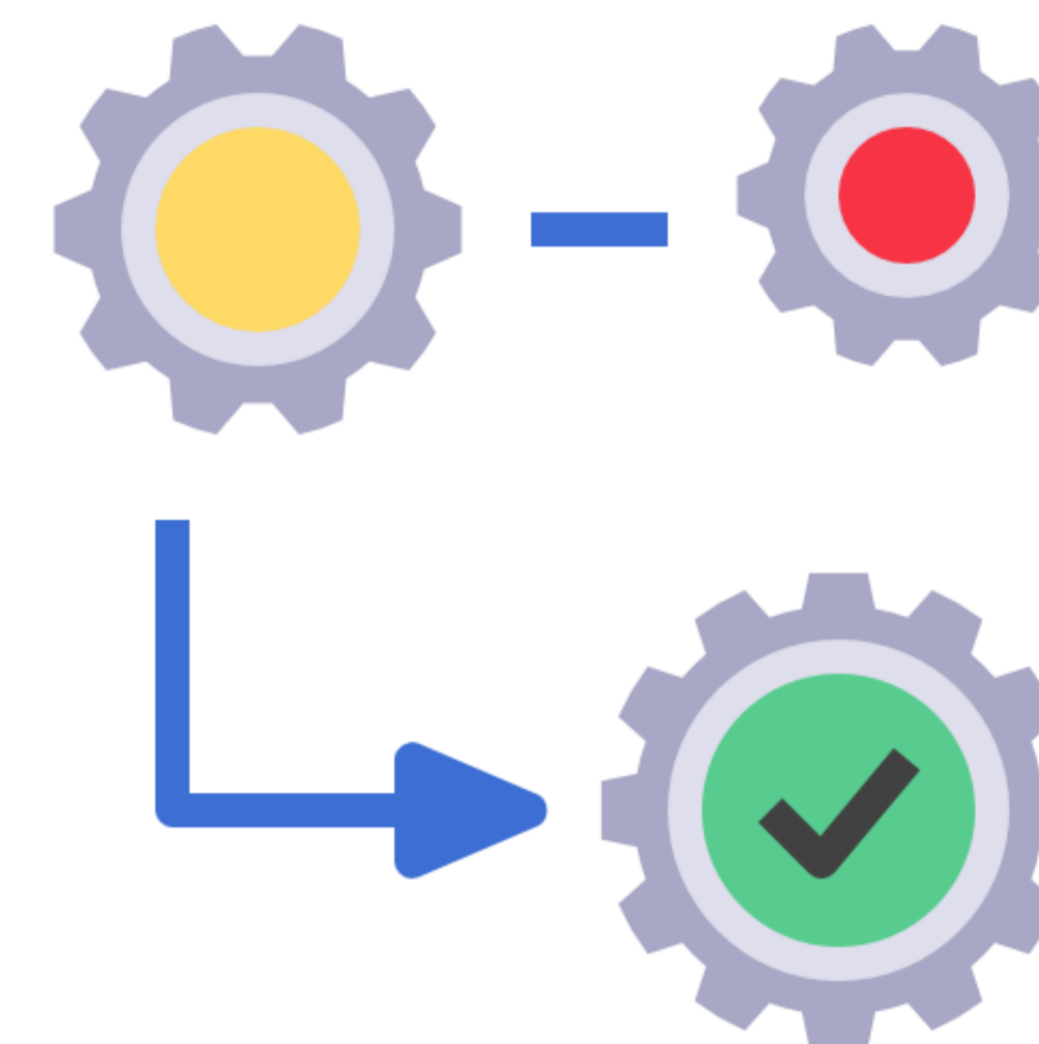
**Gerencia** conflitos

É o ponto de contato interno e externo à Organização sobre OKR

**Facilita** as oficinas, ajudando também a ter OKRs com qualidade

**Ajuda** a remover impedimentos

Supondo que o **Ciclo tenha iniciado**... O que acontece no dia a dia?





É muito comum empresas nos estágios iniciais da adoção de OKR concentrarem os esforços na criação dos OKRs perfeitos, com grandes eventos e muita pompa e circunstância, mas que não fazem as três coisas mais importantes durante o processo: **cadência, coordenação e melhoria contínua.**

Para que isso aconteça, o **único caminho possível** é se certificar de que seus **Check-ins funcionem**. Não existe atalho, não existe milagre, não existe poção mágica.

Fonte: k21





## CHECK-IN

# Check-in



CHECK-IN

É a reunião de governança onde **acompanhamos se estamos no caminho certo** para alcançar os OKRs definidos para o ciclo.

Check-in, o **♥ coração ♥**  
dos OKRs



# Check-in

- As reuniões de Check-in têm a finalidade de **analisar e discutir regularmente** o andamento dos OKRs e as dificuldades encontradas.
- É o **principal termômetro** dos avanços conquistados.
- A **disciplina** é um dos fatores cruciais para o bom andamento dos objetivos: ao incluir OKRs na rotina, nota-se uma grande diferença em termos de organização e resultados. No Google, por exemplo, todos reúnem-se uma vez por semana para rever o progresso dos objetivos (CoBlue).

# Atenção a estes Quesitos

1 – Frequência

2 – Preparação prévia

3 – Objetividade

4 – Direcionamentos

5 – Documentação

# O que **não** pode Acontecer

“Você não está conseguindo atingir e o prazo está terminando”

“Tem pessoas inúteis no meu time... Beltrano, Sicrano”

“Não me diga que este KR ainda está zerado!”

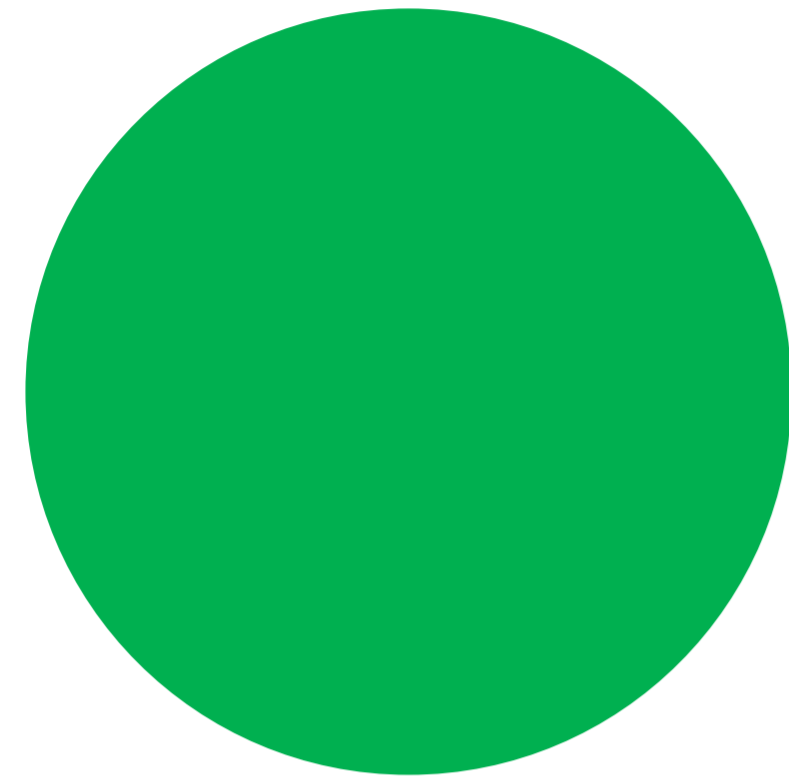
“Esse KR está difícil, preciso mudar”

“Deixa eu ver com Fulano o que andou desse KR nos últimos dias”

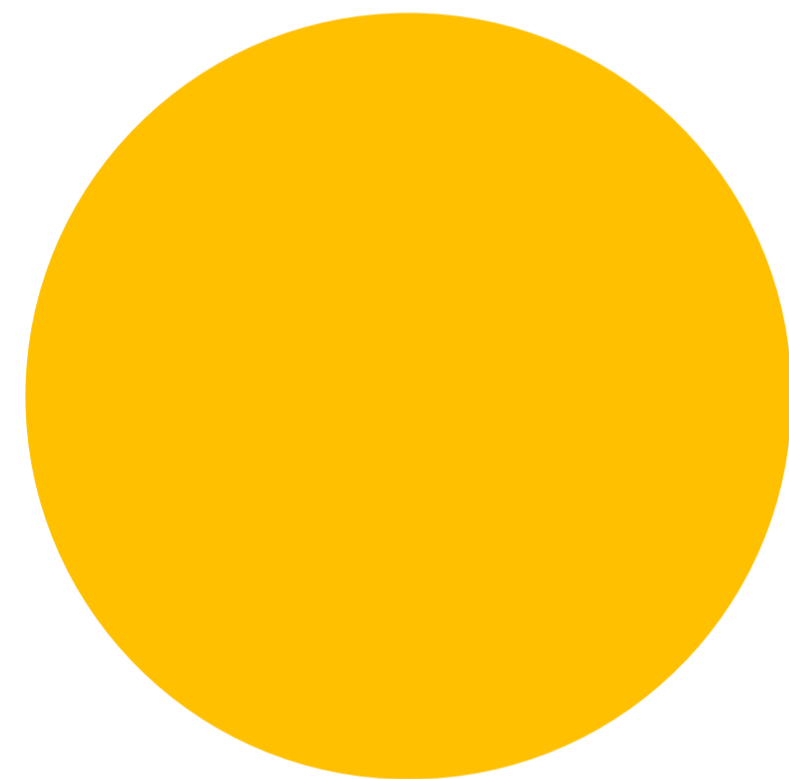
“Não quero saber de coisa ruim! Vamos focar nos números”



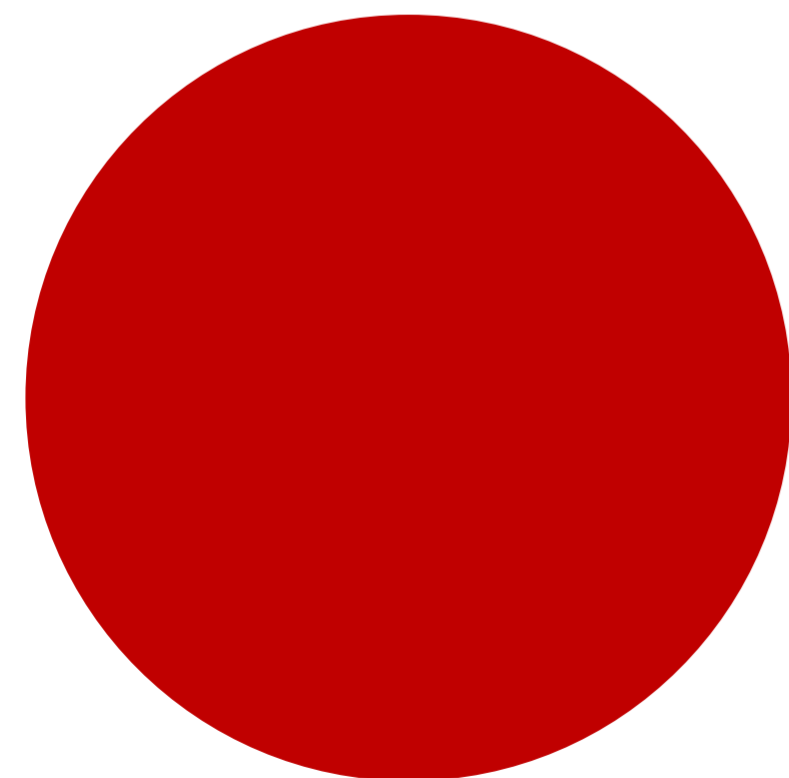
# Grau de Confiança



**Esperamos alcançar** o KR



Há um risco de não alcançar o KR, mas acreditamos que vamos conseguir



**Não acreditamos** que vamos alcançar o KR a não ser que usemos uma nova abordagem

# Grau de Confiança

Duas dicas sobre os níveis de confiança:

- O que interessa é a conversa: todos os membros da equipe devem discuti-los. Os níveis de confiança são uma excelente técnica de alinhamento que também permitirá avaliar o envolvimento de cada membro da equipe rapidamente.
- Vermelho (ou “triste”) não significa que o time deve desistir. Significa que eles *devem mudar sua abordagem*.

Felipe Castro



# Relatando Impedimentos



Se somente medir resolvesse problemas,  
comprar uma balança faria você perder peso.

Felipe Castro



# Resultados Esperados dos Check-ins

- ✓ **Revisão** das iniciativas, identificando as mais críticas;
- ✓ **Impedimentos** relatados e removidos;
- ✓ **Engajamento** contínuo;
- ✓ **Colaboração entre os times** para entregar as iniciativas mais prioritárias;
- ✓ **Estratégia clara** dos trabalhos até o próximo Check-in;
- ✓ **Mensuração** dos avanços obtidos;
- ✓ **Dashboard atualizado**, prezando a comunicação na Organização.

# Régua para o Score Final

0.0

0.1

0.2

0.3

Falhamos em  
fazer o planejado

0.4

0.5

0.6

Alcançamos progresso,  
mas não concluímos

0.7

0.8

0.9

1.0

Entregamos

# Mensagem Final aos [futuros] Gestores aqui Presentes

---

## Reconheça conquistas diárias!

Com os OKRs, é possível identificar e prestigiar os profissionais mais comprometidos com a estratégia e propósito da Organização. A metodologia evidencia a qualidade e o potencial de cada colaborador e equipe.



# Mensagem Final aos [futuros] Gestores aqui Presentes

---

Com base na performance, é importante **criar ações de reconhecimento contínuo para os colaboradores**, engajando as pessoas e estimulando a produtividade da Organização.





# Vídeo para Assistir após a Aula



<https://www.youtube.com/watch?v=L4N1q4RNi9I>

# Muito obrigado!

Copyright © 2022 Prof. Dr. Igor Lagreca.

Todos direitos reservados. Reprodução ou divulgação total ou parcial deste documento é expressamente proibido sem o consentimento formal, por escrito, do Professor (autor).