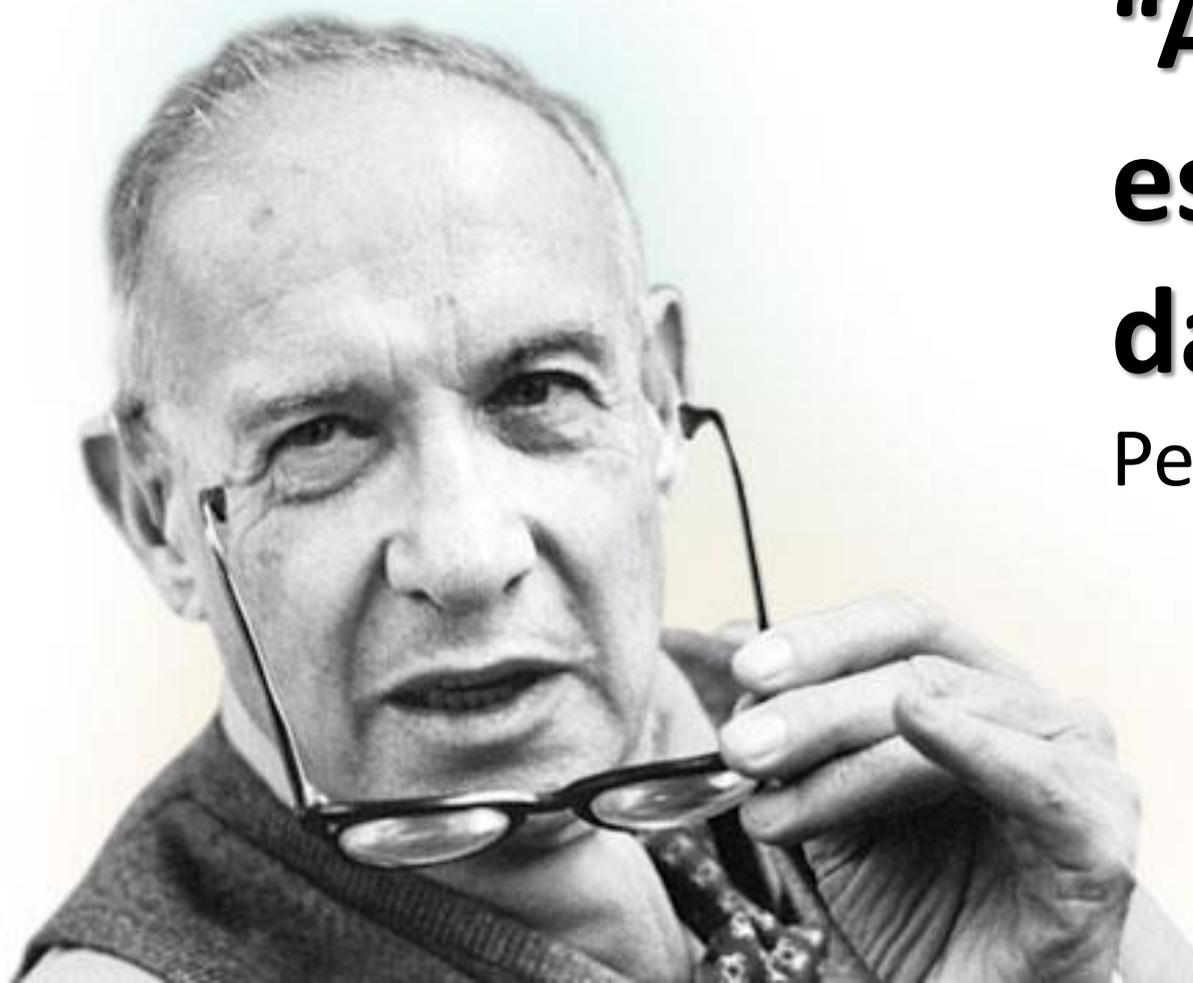


INOVA 2021

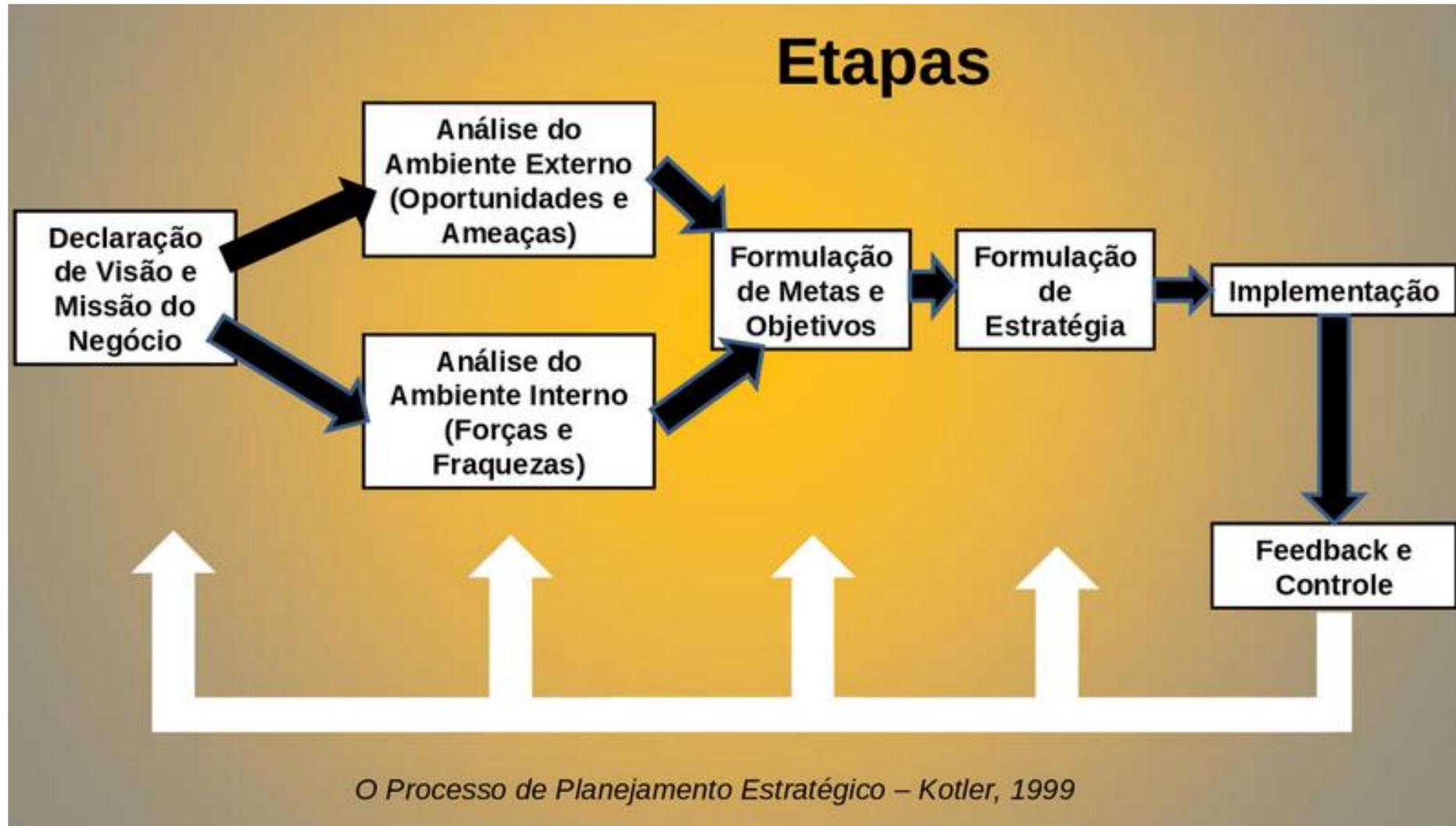




**“A cultura devora a
estratégia no café
da manhã.”**

Peter Drucker

Planejamento Estratégico



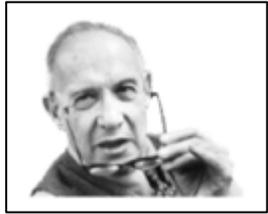
O QUE É OKR?

“**OKR (Objectives and Key Results)** é um método de **GESTÃO** que ajuda as empresas a implementar sua estratégia. Oferece foco, aumenta a transparência e melhora o alinhamento.”

É um **FRAMEWORK** de geração e acompanhamento de desempenho com **FOCO EM RESULTADOS**, comunicando a todas as equipes quais são os objetivos a serem alcançados que estão relacionados a **MISSÃO**, aos **VALORES** e à **ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**.

“Os **OKRS SÃO UM FRAMEWORK** para gestão de metas do Silicon Valley. É um sistema simples para criar alinhamento com metas dinâmicas, mensuráveis, com cadências curtas”.

OKRs são um sistema de metas completo, alinhado a estratégia do negócio!

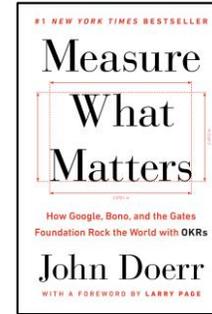


Peter Drucker
Desenvolve MBO
1954



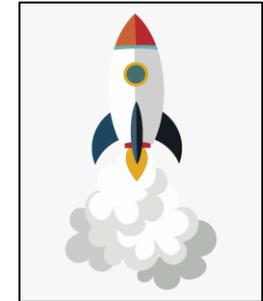
John Doerr junta-se a Intel e aprende OKR

1974



John Doerr lança o livro "Avalie o que importa"

2017

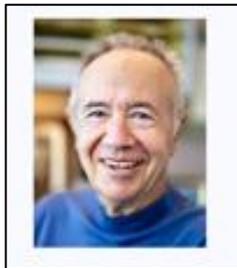


Adoção da OKR em ascensão

2020

Linha do Tempo Estratégia até OKRs

1968

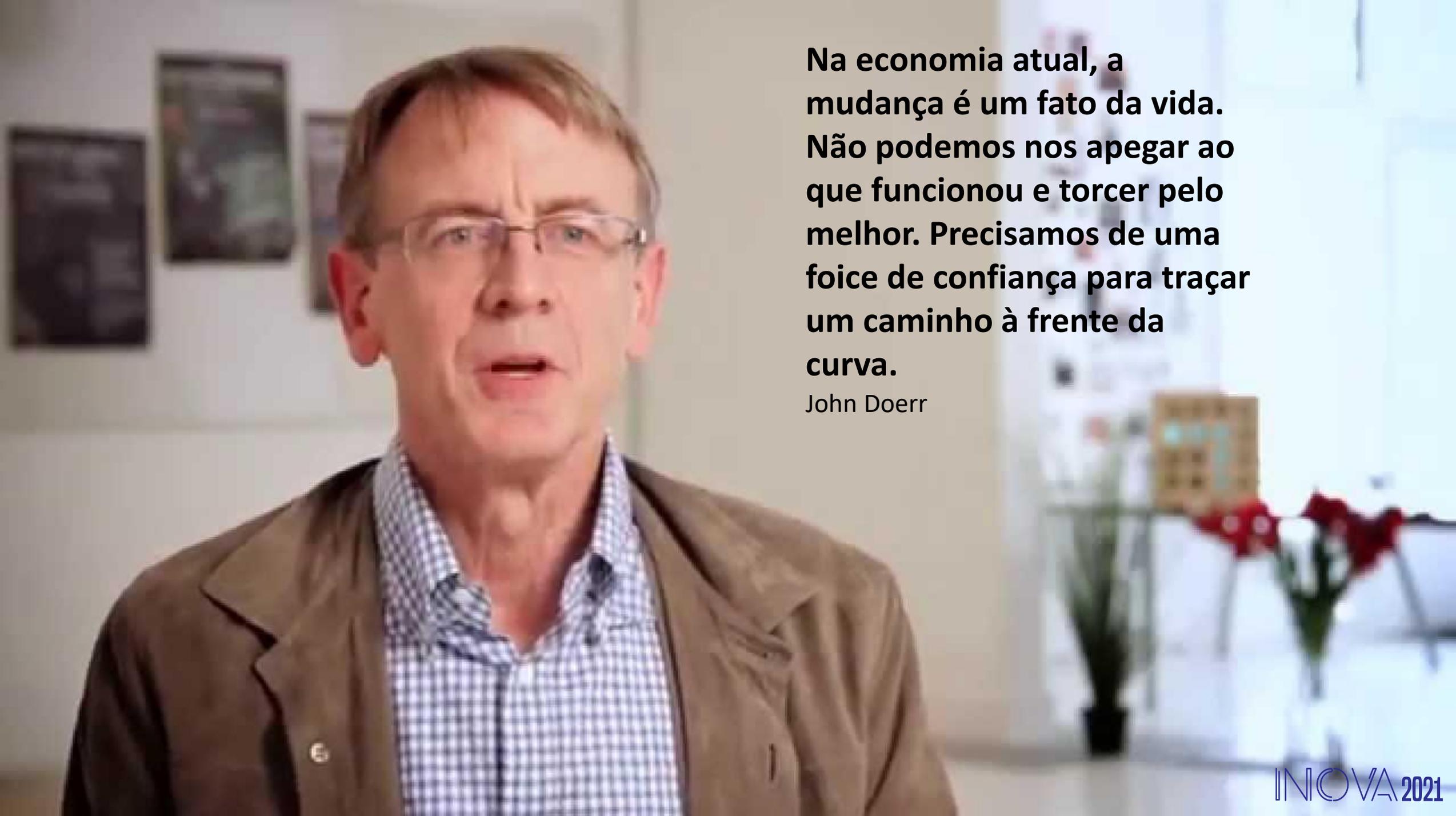


Andy Grove
Desenvolve OKR Framework

1999



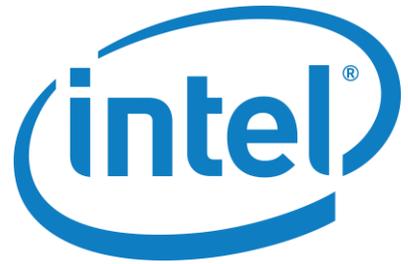
Google é apresentado aos OKRs por John Doerr

A middle-aged man with short brown hair and glasses is speaking. He is wearing a brown jacket over a blue and white checkered shirt. The background is a blurred office environment with framed pictures on the wall and a vase of red flowers on a table to the right.

Na economia atual, a mudança é um fato da vida. Não podemos nos apegar ao que funcionou e torcer pelo melhor. Precisamos de uma foice de confiança para traçar um caminho à frente da curva.

John Doerr

Google



TARGET

ELEMENTOS DE UM OKR

- **OBJETIVO**

O que queremos?

- **RESULTADOS CHAVE**

Estamos atingindo?

- **PLANO DE AÇÃO**

O que faremos para atingir?

METAS ÁGEIS

- Em vez de meta anuais, metas de curto prazo, em geral trimestrais;
- Permite a adequação das metas de acordo com as mudanças constantes do mercado;
- Ciclos curtos de validação.

O QUE NÃO É OKR:

- Não são associados a bonificações;
- Não são associados a punições;
- Não podem ser a principal medida de avaliação de desempenho;
- Não é confidencial, mas transparente e disponível para toda a organização;

Stretch Goals

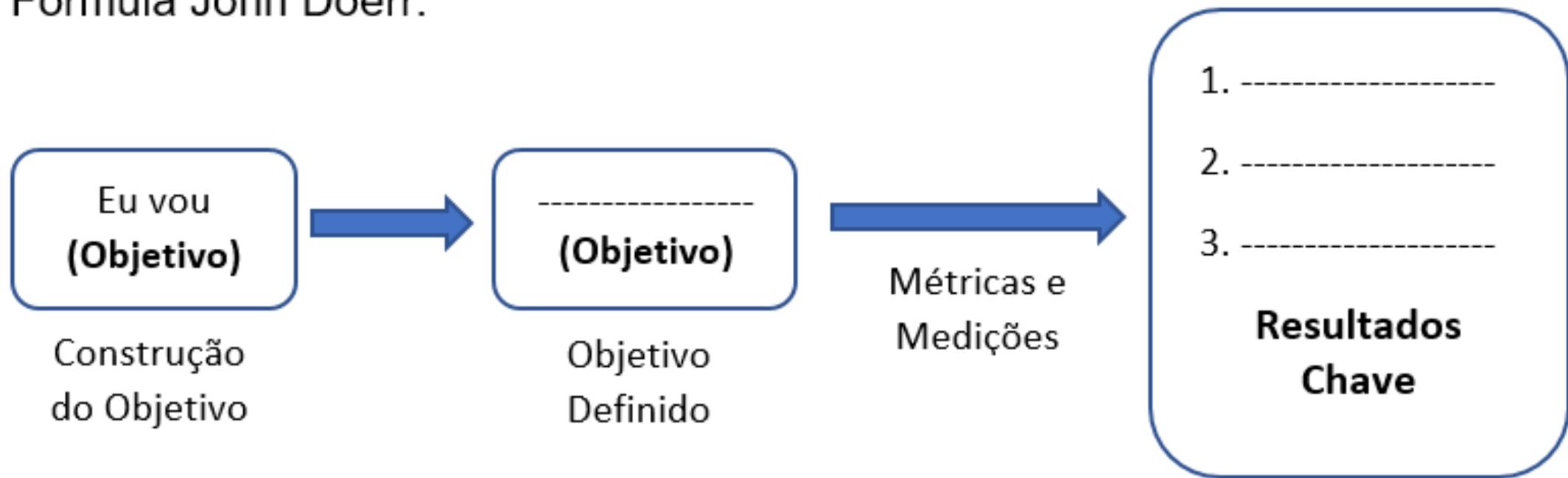
Metas Estendidas

S Específico (specific)	M Mensurável (measurable)	A Atingível (achievable)	R Relevante (relevant)	T Temporal (time bound)
O que você quer fazer?	Como você vai saber que alcançou o objetivo?	O objetivo esta ao seu alcance?	Você pode alcançar o objetivo de forma realista?	Quando você deseja alcançar o objetivo?

OKR – TIPOS DE METAS

TIPO	DESCRIÇÃO	ATENDIMENTO	DISTRIBUIÇÃO
ROOFSHOT	<ul style="list-style-type: none">• Metas que são difíceis, mas realizáveis;• Sucesso significa conseguir 100%;• Começar apenas com ROOFSHOTS;• Melhorias Incrementais;• Times com pouca maturidade;• Baixa capacidade de investimento.	100%	85% ~ 90%
MOONSHOT	<ul style="list-style-type: none">• Melhorias Disruptivas;• Além do limiar do que parece possível;• Times com maturidade;• Sucesso significa conseguir 60-70%;• Não usar nos primeiros ciclos OKRs;• Alta capacidade de investimento;	60% a 70%	15% ~ 10%

Fórmula John Doerr:



OKR – Como são os objetivos?

- Inspirador – Engaja emocionalmente;
- Não numérico;
- Linguagem da organização e descontraída;
- Ambicioso ou Comum;
- Deve-se considerar a cultura da organização ao escreve-los.

OKR – Como são os Resultados-Chave?

- Baseado em resultados, não atividades rotineiras;
- Devem conter números;

Aumentar/reduzir de X para Y;

- Podem ser também patamares a serem atingidos (grandes conquistas);

Atingir nível X de posicionamento;

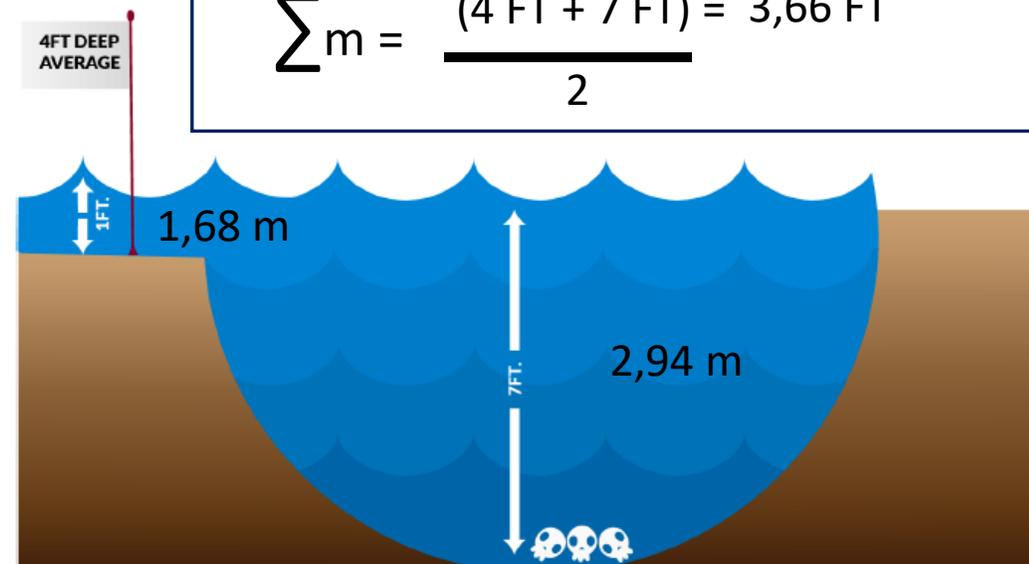
OKR – Métricas Enganosas

“Devemos evitar métricas que parecem Corretas, porém são enganosas.”

$$\sum m = \frac{(1,5m + 3,5m + 1,5m)}{3} = 1,63m$$



$$\sum m = \frac{(4\text{ FT} + 7\text{ FT})}{2} = 3,66\text{ FT}$$



“Não atravesse um rio se ele tiver quatro pés de profundidade média”. – Nassim Taleb

Fonte.: Certiprof

OKR – Métricas da Vaidade

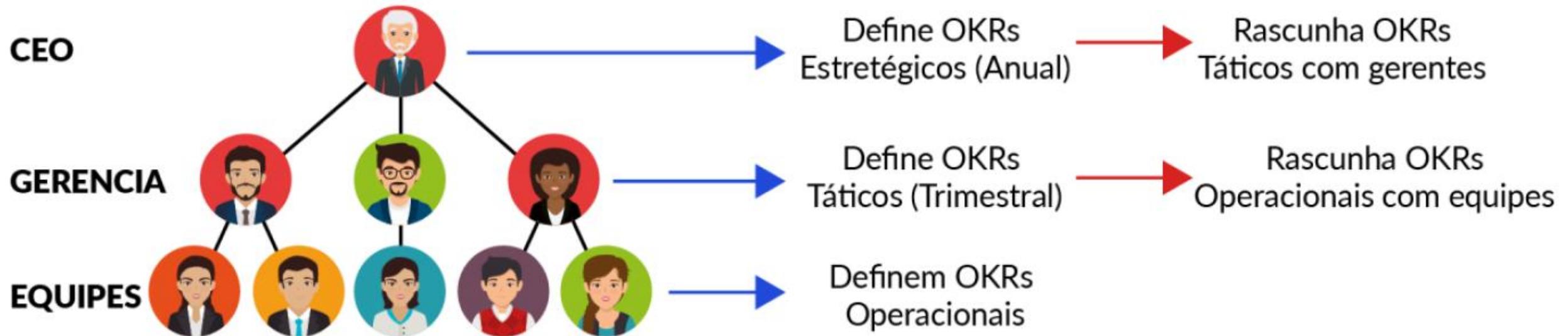
“OKRs são baseadas em **métricas acionáveis** e evitam a as **métricas de vaidade**.”

Métricas acionáveis são métricas que impulsionam alguma dimensão dos negócios da organização.”

OKR – Diferenças entre OKRs e KPIs

TIPO	PERGUNTA	DIFERENÇA
KR	Estamos atingido o objetivo?	Métrica de Sucesso
KPI	Zonas ou patamares de Controle	Métrica de Controle

Construção Colaborativa



Fonte.: Certiprof

OKRs nunca cascateiam
OKRs se alinham

OKR COMPARTILHADOS

MARKETING

RECURSOS HUMANOS

FINANCEIRO

T.I

OBJETIVO COMPARTILHADO

KEY RESULTS

KR1

KR2

KR3

KR4

KR5

INICIATIVAS

MARKETING

RECURSOS HUMANOS

FINANCEIRO

T.I

I1

I2

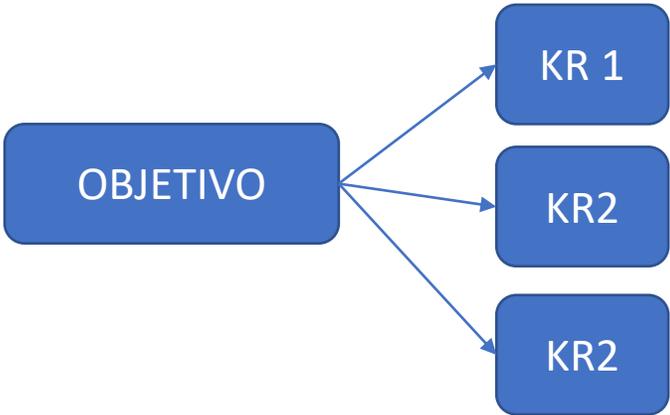
I3

I4

I5

I6

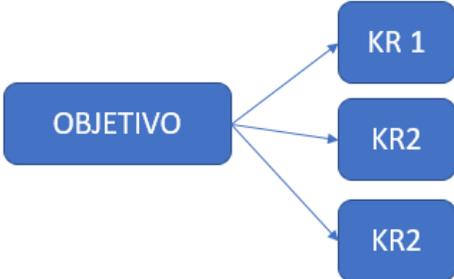
OKR ESTRATÉGICO



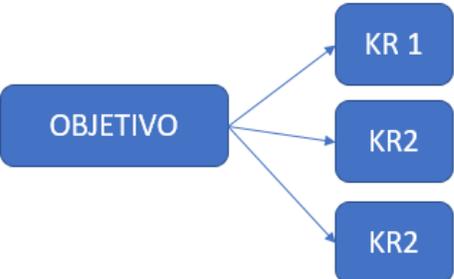
- **ESTRATÉGICO**
- **TÁTICO**
- **OPERACIONAL**

OKR TÁTICO

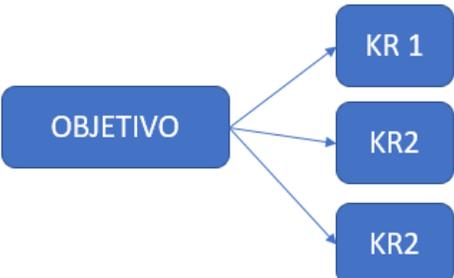
MARKETING



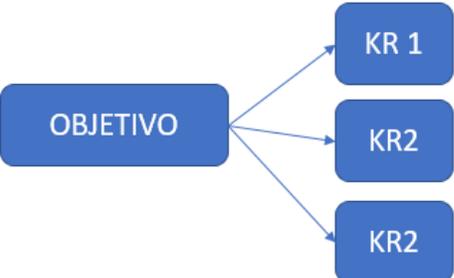
RECURSOS HUMANOS



FINANCEIRO



T.I



Diferença entre Balanced Scorecard e OKR

Princípios BSC	Princípios OKR
1. Traduzir a estratégia em termos operacionais	1. Traduzir o propósito transformador em OKRs
2. Alinhar a organização a estratégia	2. Alinhar a organização em torno dos Objetivos e Resultados-chave
3. Transformar a estratégia em uma tarefa para todos	3. Transformar objetivos em ações por toda a organização
4. Converter a estratégia em processo contínuo	4. Transformar os Objetivos em ações imediatas, moduladas em trimestres
5. Mobilizar a mudança por meio de liderança executiva	5. Realizar a mudança no sentido top-down, Bottom-up e horizontalmente

Balanced Scorecard e OKR Juntos! – Mapa Estratégico

MISSÃO

VISÃO

RESULTADO

#ITEM

#ITEM

#ITEM

#ITEM

APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO

#ITEM

#ITEM

PROCESSOS INTERNOS

#ITEM

#ITEM

#ITEM

#ITEM

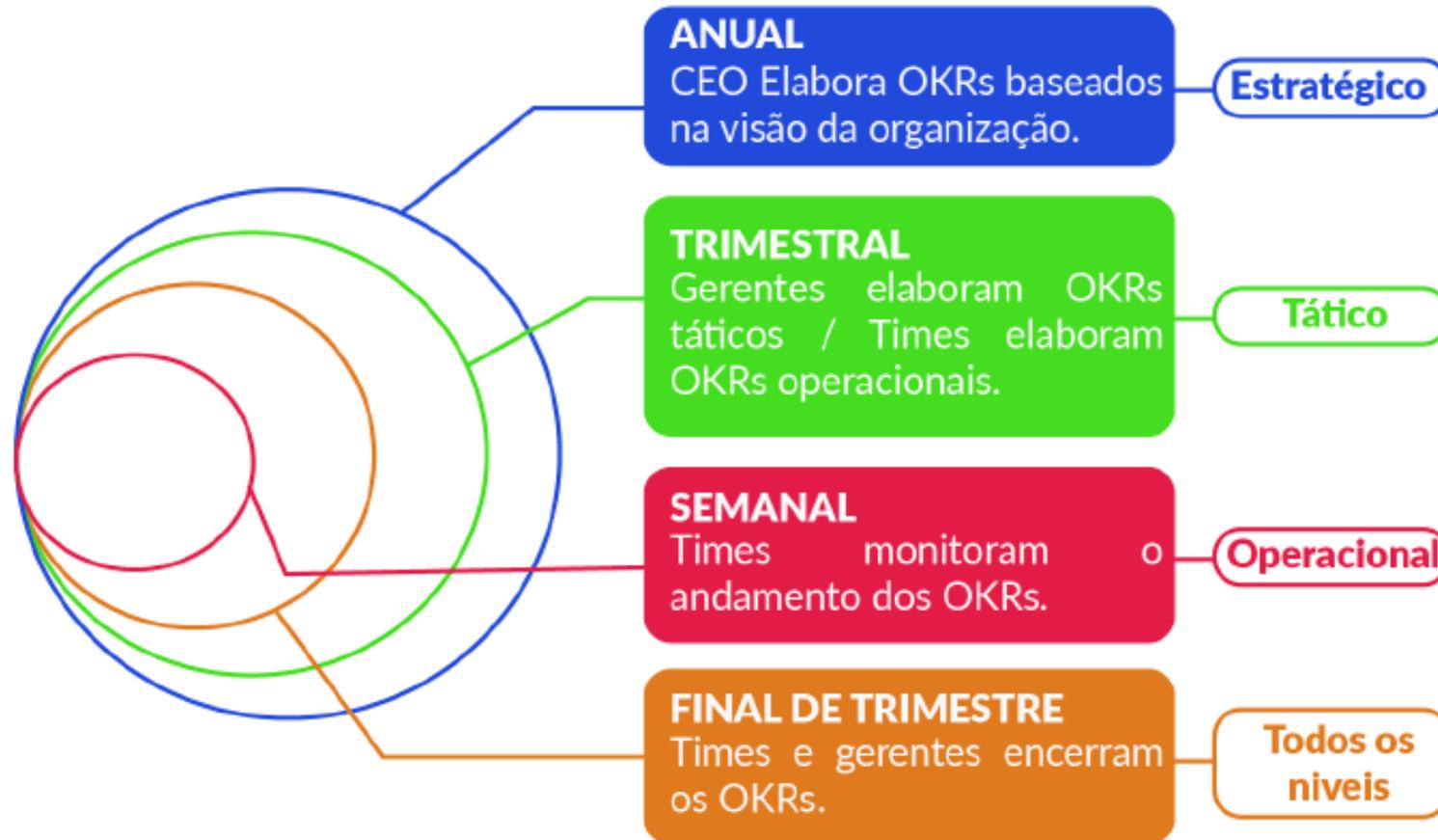
CLIENTE

#ITEM

Ciclo do OKR



Cadências Aninhadas do OKR



Fonte.: Certiprof

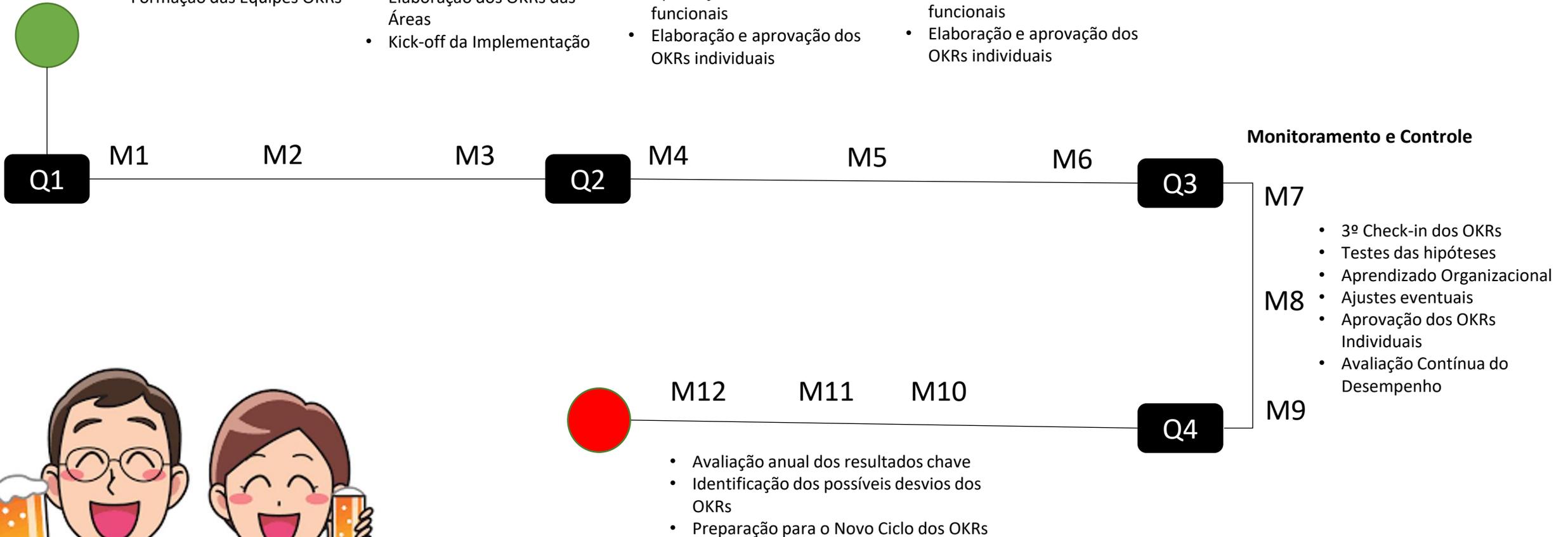
Timeline Implementação do OKR

- Situação atual da empresa
- Necessidade de Mudança
- Visão do Futuro
- Capacitação sobre os OKRs
- Formação das Equipes OKRs

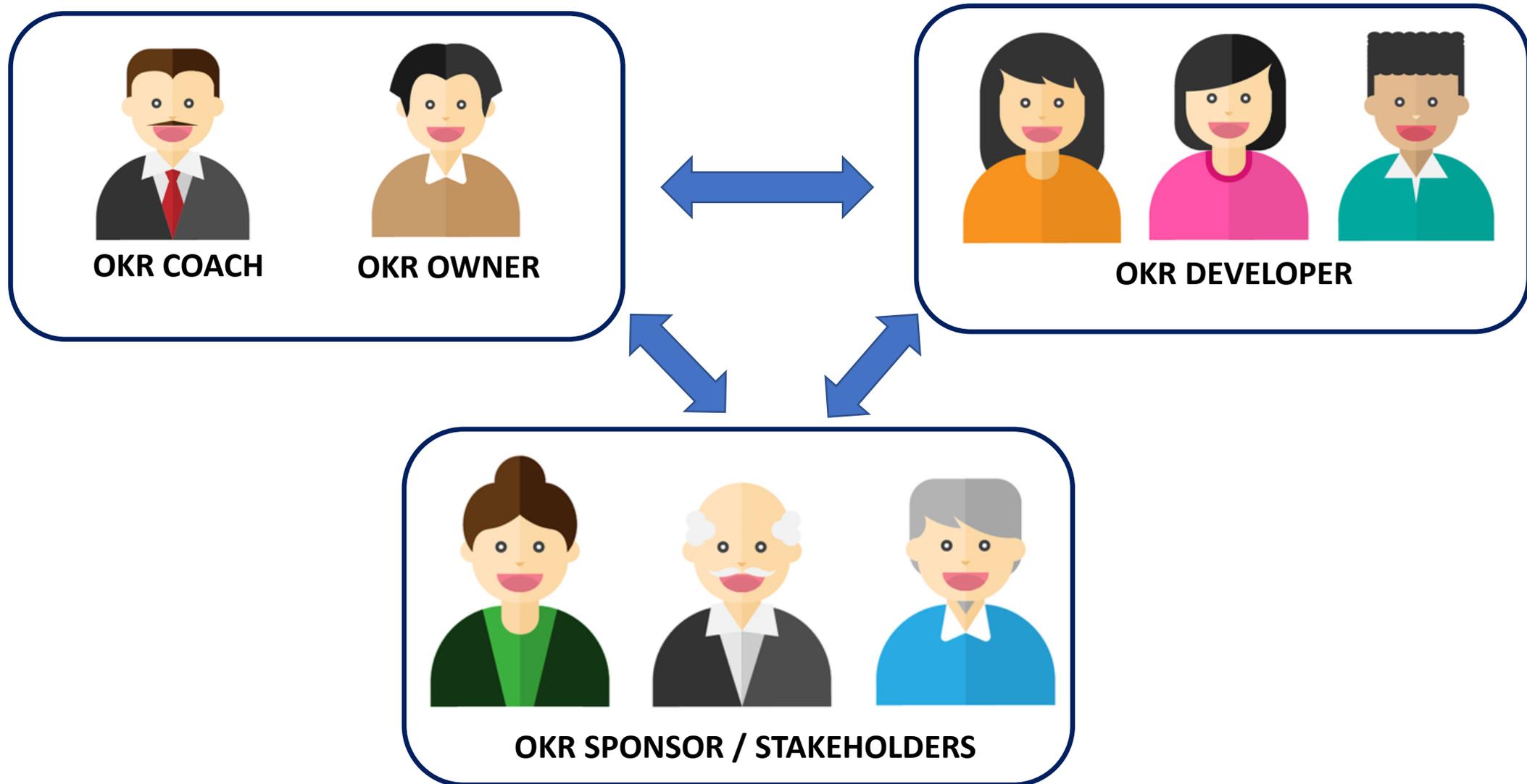
- Elaboração dos OKRs da Organização – Anual
- Aprovação pela alta direção
- Comunicação para a Empresa
- Elaboração dos OKRs das Áreas
- Kick-off da Implementação

- 1º Check-in dos OKRs
- Testes das Hipóteses
- Aprendizado Organizacional
- Ajustes eventuais
- Aprovação dos OKRs das áreas funcionais
- Elaboração e aprovação dos OKRs individuais

- 2º Check-in dos OKRs
- Testes das Hipóteses
- Aprendizado Organizacional
- Ajustes eventuais
- Aprovação dos OKRs das áreas funcionais
- Elaboração e aprovação dos OKRs individuais



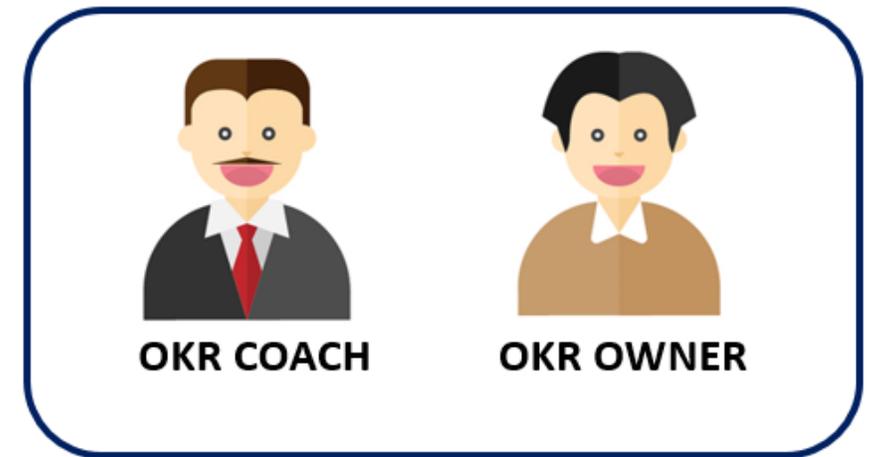
OKR – Papeis e Responsabilidades



OKR – Papeis e Responsabilidades

OKR COACH

- Ensinam a empresa sobre OKRs;
- Agentes de melhoria contínua;
- Conduzem reunião de check-in semanal;
- Atualizam o percentual de progresso de cada OKR
- Ajudam a elaborar plano de ação para OKRs não atingidos;
- Ideal que não sejam gestores.



OKR – Papeis e Responsabilidades

OKR Owner

- Trabalha com a equipe para desenvolver os OKRs;
- Atualiza o OKR Coach nas reuniões de check-in semanais;
- Alinha com times os planos de ação para atingimento dos OKRs;
- Leva o time para apresentar os resultados dos OKRs;
- Pode ser um gestor da organização.

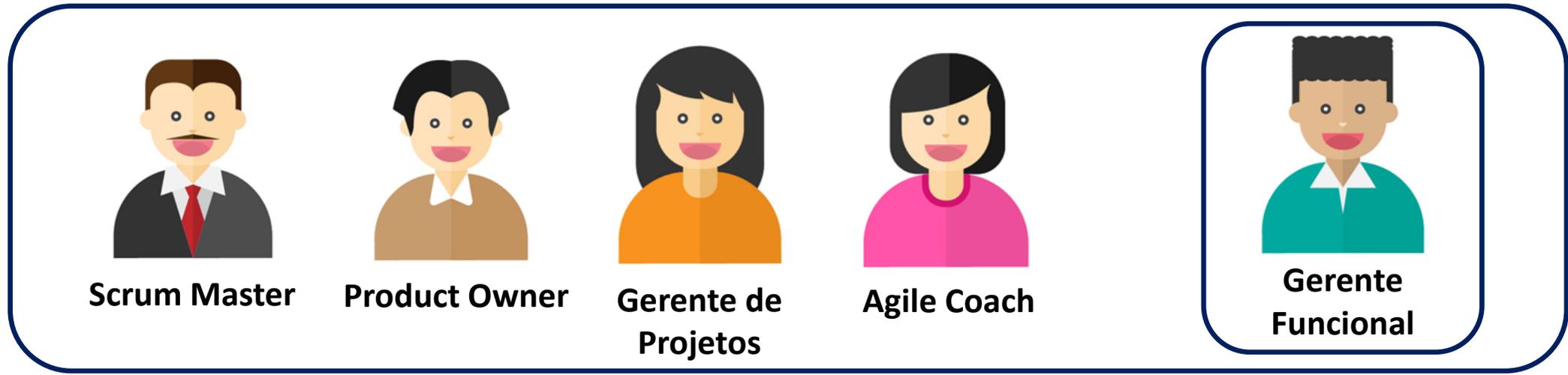


OKR COACH



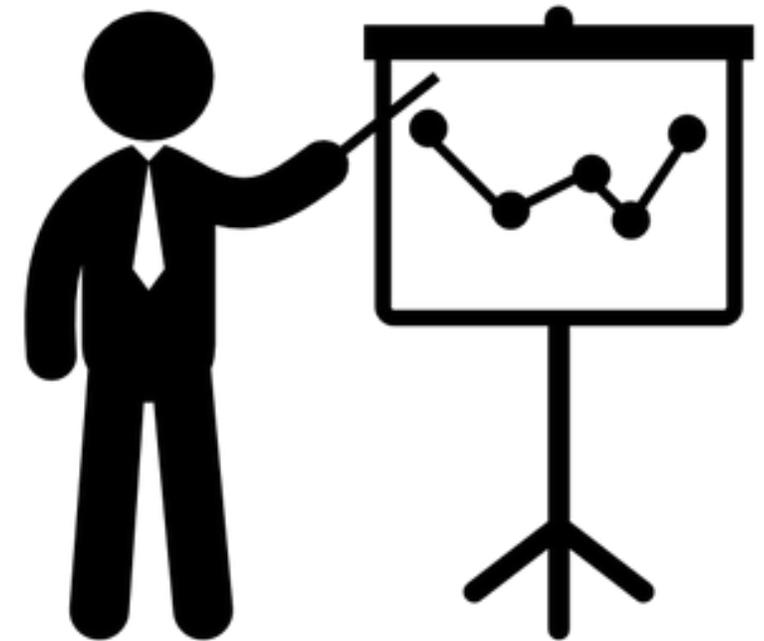
OKR OWNER

OKR – OUTROS ENVOLVIDOS



Benefícios do OKR

- **Foco** – objetivos limitados, gerando foco na organização
- **Gestão e performance** – atualização do progresso da empresa em tempo real com foco em resultados
- **Accountabilty** – todos passam a ser responsáveis por entregas de resultados conhecidos por toda a empresa
- **Transparência** – OKRs são públicos e possibilitam alinhamento com o propósito
- **Alinhamento entre equipes** – mapeamento das interdependências entre os times e pessoas
- **Data Driven** – processo eficaz de tomada de decisão, gerando aprendizado e permitindo falhas no processo



Exemplos de OKR

Exemplos de OKR para a empresa

Objetivo 1: Dominar a América Latina

Resultados-chave:

KR 1: Crescer 20% em número de clientes

KR 2: Atingir MRR de R\$ 1 milhão

KR 3: Ter vendas internacionais de pelo menos R\$ 2 milhões

Objetivo 2: Deixar nossos clientes apaixonados

Resultados-chave:

KR 1: Alcançar NPS de 75 ou superior (Zona de Excelência)

KR 2: Reduzir o churn para menos de 3%

KR 3: Lançar 2 atualizações de software por mês

Objetivo 3: Ser uma empresa exponencial

Resultados-chave:

KR 1: Alcançar R\$ 10 mi de faturamento

KR 2: Atingir 10x de escalabilidade em clientes

KR 3: Ter 70% de share de mercado

Exemplos de OKR para Financeiro

Objetivo 6: Garantir sustentabilidade financeira da empresa

Resultados-chave:

KR 1: Aumentar o faturamento em 20%

KR 2: Reduzir custos operacionais em 20%

KR 3: Reduzir custos em contratação em 10%

Objetivo 7: Fazer o planejamento do Orçamento anual

Resultados-chave:

KR 1: Entregar relatório da auditoria do ano anterior.

KR 2: Concluir projeções de receitas.

Exemplos de OKR

Exemplos de OKR para Marketing

Objetivo 8: Ter uma base incrível de leads

Resultados-chave:

KR 1: Aumentar visitas mensais da webpage em 30%

KR 2: Ter 5 parcerias para link building

KR 3: Bater a marca de 2000 Leads a partir de Busca Paga

Objetivo 9: Cansar a equipe de vendas

Resultados-chave:

KR 1: Gerar 500 oportunidades

KR 2: Alcançar 2000 Leads Qualificados

KR 3: Converter 1,5% dos Visitantes (Q anterior) em clientes

Exemplos de OKR para Vendas

Objetivo 10: Acelerar o crescimento de receita recorrente

Resultados-chave:

KR 1: Entregar R\$ 2 milhões em receitas de inscrição

KR 2: Aumentar a receita mensal por assinante para R\$ 200

KR 3: Contratar 3 novos vendedores

Objetivo 11: Vender tudo e mais um pouco

Resultados-chave:

KR 1: Entregar um novo funil de vendas

KR 2: Melhorar a taxa de conversão entre oportunidades e vendas para 30%

KR 3: Diminuir em 40% o tempo de resposta para novos leads

Exemplos de OKR

Exemplos de OKR para Customer Success

Objetivo 12: Oferecer uma experiência incrível de suporte ao cliente

Resultados-chave:

KR 1: Implementar um novo software de apoio ao cliente

KR 2: Ter um tempo médio de resolução de problemas menor que 24 horas

KR 3: Reduzir a abertura de tickets em 10%

Objetivo 13: Obter o máximo de receita com clientes da base

Resultados-chave:

KR 1: Implementar novo modelo de remuneração para suporte ao cliente

KR 2: Aumentar a receita por cliente em 20%

KR 3: Aumentar a retenção de clientes para 95%

Exemplos de OKR para RH

Objetivo 15: Construir uma cultura de engajamento dos colaboradores

Resultados-chave:

KR 1: Atingir nota 9 no índice de engajamento

KR 2: Garantir que todos os colaboradores recebam **ao menos 3 feedbacks**

KR 3: Realizar 5 atividades filantrópicas sugeridas pelos funcionários

Objetivo 16: Ter equipes eficientes e maravilhosas

Resultados-chave

KR 1: **Reduzir o turnover** a 5%

KR 2: Aumentar o headcount em 10%

KR 3: Diminuir a taxa de absenteísmo para 8%

KR 4: Fazer 3 treinamentos específicos para cada área

Exemplos de OKR

Exemplo de OKR para TI

Objetivo 17: Potencializar os nossos processos de teste

Resultados-chave:

KR 1: Ter 90% das soluções sem bugs

KR 2: Realizar mais 6 sessões de teste por semana com usuários-alvo

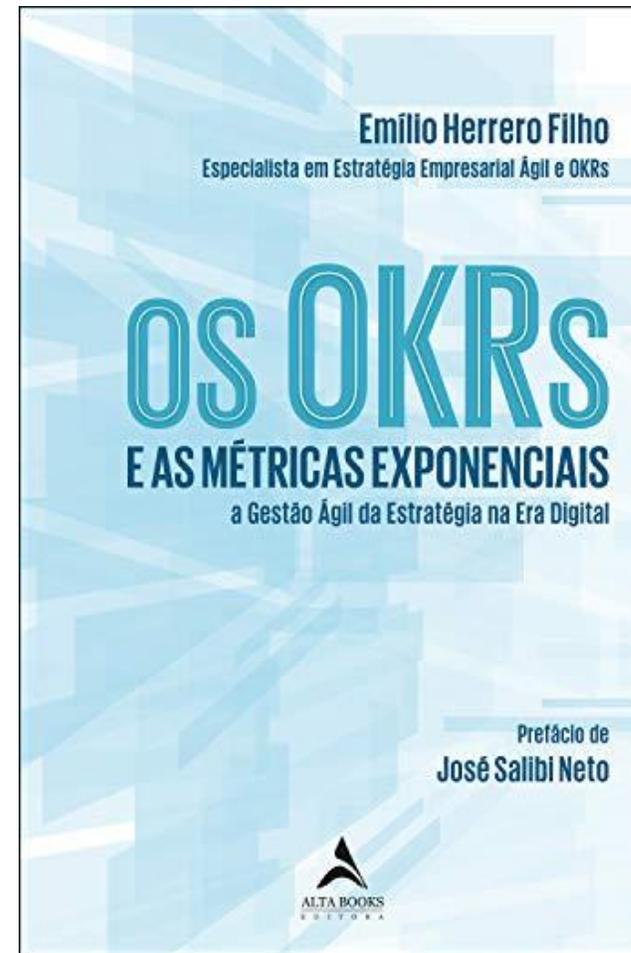
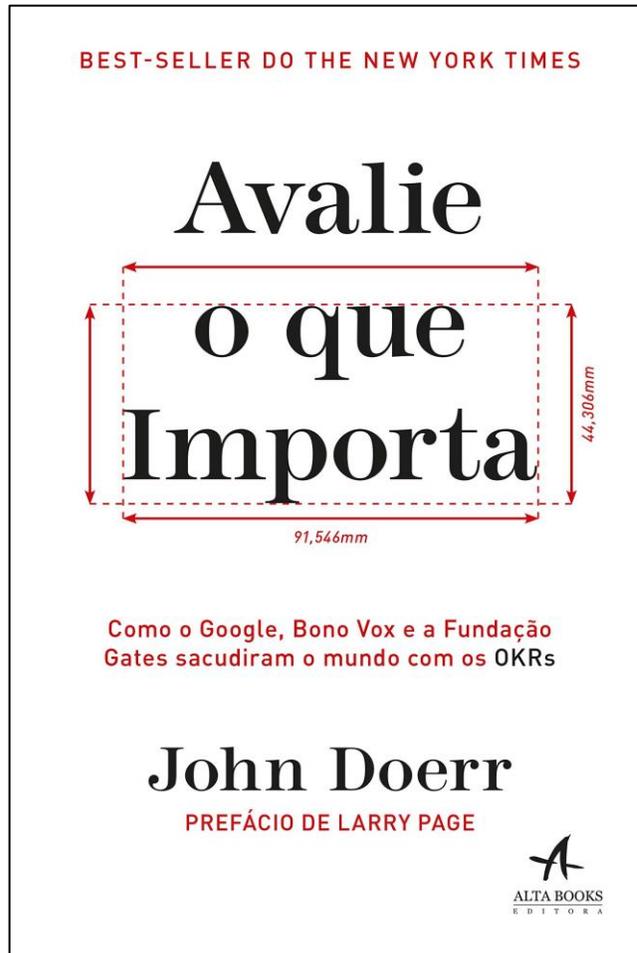
KR 3: Diminuir o tempo de teste em 50%

KR 4: Aumentar o índice de satisfação interno com o sistemas para 8

PRÁTICA DE OKR - LINK:

<https://bitly.com/jFf0dl>

LIVROS DE OKR



Contatos

Luiz Fernando Nunes

professorluiznunes@gmail.com

<https://www.linkedin.com/in/luiz-fernando-nunes-391a483a/>