

Organização e curadoria

Antonio Muniz

Carla Krieger

Victor Patané

Walther Krause

Werther Krause

Jornada OKR na Prática

Unindo práticas e experiências
que potencializam resultados



Rio de Janeiro

2022

Copyright© 2022 por Brasport Livros e Multimídia Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, sob qualquer meio, especialmente em fotocópia (xerox), sem a permissão, por escrito, da Editora.

Editor: Sergio Martins de Oliveira

Gerente de Produção Editorial: Marina dos Anjos Martins de Oliveira

Editoração Eletrônica: Abreu's System

Capa: Trama Criações

Técnica e muita atenção foram empregadas na produção deste livro. Porém, erros de digitação e/ou impressão podem ocorrer. Qualquer dúvida, inclusive de conceito, solicitamos enviar mensagem para editorial@brasport.com.br, para que nossa equipe, juntamente com o autor, possa esclarecer. A Brasport e o(s) autor(es) não assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso deste livro.

J82 Jornada OKR na prática : unindo práticas e experiências que potencializam resultados / Antonio Muniz ... [et al.]. – Rio de Janeiro: Brasport, 2022.
216 p. ; il ; 17 x 24 cm.

Inclui bibliografia e apêndice.

ISBN 978-65-88431-46-7

1. Liderança. 2. Produtividade. 3. Eficiência no trabalho. 4. Recursos humanos. 5. Planejamento. 6. Engajamento. I. Muniz, Antonio. II. Krieger, Carla. III. Patané, Victor. IV. Krause, Walther. V. Krause, Welther. VI. Título.

CDU 65.011.4

Catálogo na fonte: Bruna Heller (CRB10/2348)

Índice para catálogo sistemático:

1. Produtividade / Eficiência / Sucesso / Etc. 65.011.4

BRASPORT Livros e Multimídia Ltda.

Rua Washington Luis, 9, sobreloja – Centro

20230-900 Rio de Janeiro-RJ

Tels. Fax: (21)2568.1415/3497.2162

e-mails: marketing@brasport.com.br

vendas@brasport.com.br

editorial@brasport.com.br

www.brasport.com.br

Sumário

PARTE I. A ORIGEM E O PROPÓSITO DO OKR

1. A história do OKR	2
Onde tudo começou.....	2
Como definir um OKR?.....	5
2. Por que usar OKRs?	7
Quais são os diferenciais do OKR?.....	8
A estrutura do OKR.....	8
Exemplos de um OKR	9
OKRs são aspiracionais e buscam engajamento.....	9
Por que as empresas preferem o OKR	10
Conclusão.....	10
3. OKR e agilidade	11
4. OKRs na transformação digital	17
Propósito	18
Objetivo.....	19
Resultados-chave.....	21
5. Entendendo métricas e indicadores	23
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	23
Relação entre BSC e OKR.....	25
Métricas ou indicadores	26
Indicadores-chave de Performance (KPIs).....	26
KPIs de monitoramento (<i>health metrics</i>).....	27
Métricas de marketing.....	27
Métricas de vaidade.....	27
Relação entre KPIs e OKRs.....	28
Plano de metas x plano de métricas.....	29
Planejamento e acompanhamento.....	29

PARTE II. COMO SE PREPARAR PARA O INÍCIO DA JORNADA

6. Planejando a implantação de OKRs	32
Objetivo (O)	32
Resultados-chave (KR)	33
Principais características de um bom OKR	35
A implementação dos OKRs em sua empresa	35
1. Adapte a metodologia para o seu contexto e as suas necessidades.....	35
2. Comece pequeno/por etapas	35
3. Divida os objetivos entre <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i>	36
4. Defina um propósito com metas claras e específicas.....	36
5. Defina os ciclos curtos e a cadência de definição dos próximos OKRs..	36
6. Tenha um líder e multiplicadores.....	36
7. Deixe os OKRs à vista de todos.....	36
8. Não confunda esforços e resultados.....	37
7. OKR Sprint	38
O planejamento estratégico	44
8. Impulsionando a cultura e o engajamento	49
Engajar é preciso!	49
Estamos engajados?	50
Ajustados e engajados na cultura	51
Como gerar engajamento com OKRs?	51
1. Traduza o caminho estratégico.....	52
2. Incorpore os valores.....	53
3. Influencie positivamente.....	53
4. Reconheça as diferenças	53
5. Capacite seus talentos	54
9. Autonomia nos OKRs.....	55
10. Entendendo o contexto da empresa.....	58
Analisando o contexto da empresa	60
11. Foco do cliente: OKRs e BPM	66

PARTE III. COMO APLICAR E O QUE NÃO FAZER

12. Criando OKRs	72
O que considerar antes de começar a escrever seus OKRs?	72
Como escrever bons objetivos?	73
Como escrever bons <i>key results</i> ?	74
Como escrever boas iniciativas?	76

Qual é a diferença entre um KR e um KPI?	76
Como calcular o progresso dos seus OKRs? (baseado no método AMAR)	77
Boas reuniões de <i>check in</i>	77
13. Criando alinhamento entre os times	79
Colocando a estratégia em prática	81
Os OKRs táticos e os times	82
14. Dinâmicas e técnicas de facilitação	83
O primeiro passo é ter um propósito inspirador	85
O segundo passo é transformar este propósito em um objetivo estratégico...	85
O terceiro passo é a decomposição do objetivo estratégico em objetivos táticos.....	87
O quarto passo é a decomposição de cada objetivo tático em resultados-chave	88
Conclusão.....	89
15. Como trabalhar OKRs e metas na organização	91
Metas organizacionais.....	91
OKRs	92
Metas tradicionais x OKRs.....	93
Desempenho individual x OKRs	94
Riscos da remuneração atrelada ao OKR	95
Como evitar os riscos	96
16. Capacitar e treinar é fundamental.....	98
O CHA para uma cultura de OKR.....	99
E por que capacitar e treinar é fundamental?.....	101
17. Principais falhas na implantação de OKRs.....	102
Defina bem seus OKRs.....	102
Defina cadências.....	104
Defina papéis e responsabilidades.....	105
Treine seus colaboradores	105
Mais falhas na implementação de OKRs.....	106
18. OKRs não combinam com comando e controle.....	111
Introdução.....	111
A cultura comando e controle.....	112
Liderança e empoderamento na tomada de decisões.....	113
OKRs para liderar estrategicamente de forma ágil.....	114
Conclusão.....	115
19. OKRs para objetivos pessoais	116

**PARTE IV.
GERENCIANDO COM OKR**

20. O ciclo de vida do OKR.....	122
21. Como saber se estamos próximos do objetivo.....	129
22. Mantendo os OKRs vivos.....	135
1. Acompanhamento de resultados.....	135
2. Desdobramento dos OKRs em iniciativas/tarefas	136
3. Trabalhando com os indicadores-chave de performance (KPI).....	137
4. Esteja aberto a adaptações.....	138
5. Tenha um líder e alguns embaixadores.....	138
6. Reconhecimento do time	138
7. Estimular a melhoria contínua.....	139
23. O poder de engajamento do OKR.....	140
Mas o que significa engajamento?.....	140
E quais aspectos são avaliados para essa classificação sobre o engajamento?....	141
Ações que favorecem o engajamento das pessoas no trabalho	142
1. Ter uma estratégia empresarial bem definida, clara e transparente para os colaboradores.....	142
2. Ter objetivos e metas claras para o alcance da estratégia, sabendo onde está e aonde quer chegar.....	142
3. Envolver as equipes, estimulando o processo de construção conjunta para alcance dos resultados	143
4. Fortalecer o propósito da atividade desempenhada por cada colaborador.....	143
5. Deixar claro o que se espera da equipe através de <i>feedbacks</i> contínuos.....	144
6. Ter plano de desenvolvimento individual com oportunidade de aprendizado.....	145
Uma cultura OKR e o engajamento.....	146
24. OKR em todos os níveis.....	150
O que são níveis de OKR? E como defini-los nos níveis da empresa?	150
OKRs de nível de empresa.....	150
OKRs de nível de departamento.....	151
OKRs de nível de equipe multifuncional.....	152
OKRs individuais.....	153
Agora, qual é a melhor prática?	153
25. As competências do líder OKR na gestão de metas e resultados...	155
26. Abordagens de mercado	158
27. Cases JornadaCast.....	166

APÊNDICES

Apêndice A. FAQ	170
Apêndice B. Experimentos do livro.....	171
Referências.....	175
Dedicatória e agradecimentos	183
Sobre os autores e curadores	185