

*siteware*

# Você está criando OKR **de forma errada**

Confira 5 erros e como torná-los mensuráveis



# Introdução

A especialista em medição de performance, Stacey Barr, destacou em um [artigo em seu site](#), como alguns problemas com a definição de OKRs podem impedir de medir, de fato, seus resultados.

E uma das principais falhas é que eles raramente são escritos de uma maneira que meça o que importa, mesmo que essa seja a principal função de um OKR.

Neste e-book, apresentamos os 5 erros na hora de criar um OKR apontados por Stacey, e como solucioná-las para que você possa tornar os seus Objetivos e Resultados-chave mensuráveis e cumprir a promessa de medir o que realmente importa.

**Vamos lá?**

# Índice

## 2. O que é **OKR**?

Para começar, vamos recapitular o que são os OKRs. Os Objectives and Key Results ou Objetivos e Resultados-Chave, em português, são uma metodologia de gestão ágil de desempenho com foco nos resultados.



**ATENÇÃO:** Os objetivos devem ser simples o suficiente para que todos entendam e sintam-se capacitados para alcançá-los.

Quando aplicados com êxito, os OKRs agem como uma ferramenta de comunicação interna, integrando as equipes por meio de objetivos alinhados à cultura organizacional da empresa. E como já dito no início, sua

principal função é a mensuração do que realmente importa.

De forma simplificada, os OKRs são um conjunto de objetivos inter relacionados que contribuem para a estratégia (objetivos macro) da organização. Tais objetivos podem ser alcançados de forma individual ou coletiva.

[Confira nosso artigo completo sobre OKRs aqui!](#)

### 3. Por que tantos OKRs **não são mensuráveis?**

Agora que já relembramos o conceito de OKR, vamos entender porque tantos OKRs acabam não sendo mensuráveis.

Direto ao ponto, o motivo é que muitos Objetivos e Resultados-Chave são escritos como ações ou marcadores referenciais, como este exemplo a seguir, retirado da okrexamples.co:



**OBJETIVO:** campanha de recrutamento para engenheiros.

O Objetivo descreve um projeto ou atividade e não um impacto, consequência ou resultado. Sendo assim, os Resultados-Chave são simplesmente ações com metas fixadas.



**RESULTADOS-CHAVE:**

- Realizar seminários no dia da carreira em 5 universidades;
- Procurar no LinkedIn 250 novos candidatos potenciais;
- Reformular e publicar nossa seção de carreiras e empregos no site.

## 4. O que significa tornar um OKR mensurável?

Para Stacey Barr, se você acredita que os OKRs têm a intenção de ser declarações objetivas e sucintas sobre as ações a serem realizadas, nada do que falaremos aqui fará sentido.

Ela reforça que acreditar nisso significa acreditar que os OKRs não são uma ferramenta de gestão de desempenho para criar um impacto nos resultados, mas sim que os OKRs são uma ferramenta de gerenciamento de projetos, focando nas coisas mais importantes a serem feitas. **Então ser 'mensurável' simplesmente significa usar uma lista de atividades.**



**ATENÇÃO:** é aí que mora o perigo. Isso significa que seu foco é apenas em ter as tarefas feitas, sem nenhuma garantia de que essas tarefas estão contribuindo para alcançar o resultado que importa.

O Objetivo descreve um projeto ou atividade e não um impacto, consequência ou resultado. Sendo assim,

os Resultados-Chave são simplesmente ações com metas fixadas.



**OBJETIVO:** Melhorar a experiência dos clientes por meio de nosso apoio.



**RESULTADOS-CHAVE:**

- Problemas críticos resolvidos dentro de 1 hora da reclamação;
- A pontuação das classificações de feedback do cliente excede, geralmente, 90%;
- O tempo médio de resposta para reclamações normais é inferior a 24 horas.

O objetivo é um resultado de desempenho e os Resultados-Chave são medidas de desempenho quantitativas, com metas. Este é o formato OKR que almejamos.

## 5. Como tornar um **OKR** mensurável?



Stacey Barr acredita que para tornar um OKR mensurável é preciso solucionar 5 erros específicos na maneira que são escritos. Vamos te mostrar quais são eles e usar alguns exemplos para corrigi-los.

### Os **5 erros** na hora de criar OKRs

1. O Objetivo é uma ação, não um impacto;
2. O Objetivo é vago, não específico
3. O Resultado-Chave é uma solução, não evidência;
4. O Resultado-Chave é uma cota, não uma medida;
5. O Resultado-Chave é relacionado, mas não uma evidência direta.

## Erro 1: o Objetivo é uma ação, e não um impacto

O primeiro erro para corrigir os OKRs é o Objetivo ser uma ação, como este exemplo retirado do artigo de Stacey:

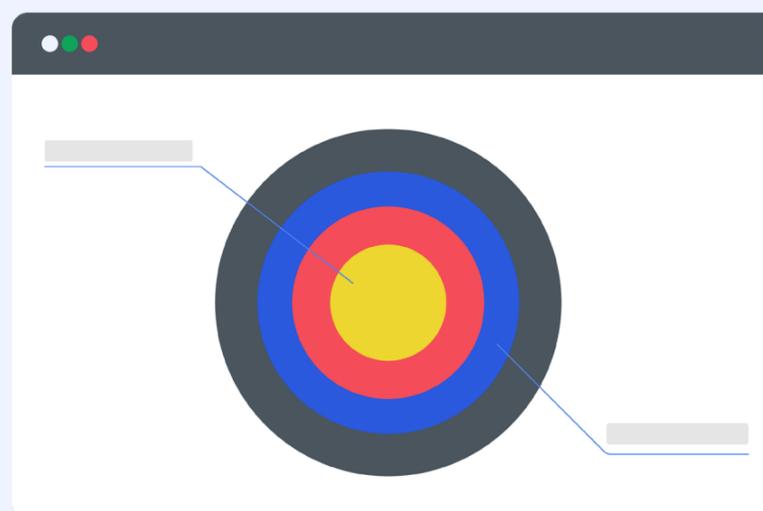
**OBJETIVO:** Lançar um site para consultoria “freelance”.

### RESULTADOS-CHAVE:

- Pesquisar e comprar o melhor nome de domínio disponível até 1º de julho.
- Escolher e implementar o melhor CMS (Content Management System) até 10 de julho.
- Publicar a primeira postagem do “blog” até agosto.

Lançar um site é um projeto e não um impacto ou resultado. E, conseqüentemente, os Resultados-Chave são marcadores referenciais e não medidas.

É um desafio para muitos conseguir entender a diferença entre um impacto (resultados) e uma ação. Se seus OKRs são escritos como ações ou projetos, antes de tentar reformulá-los, primeiro compreenda a diferença entre o impacto e a ação. O impacto é o que você espera depois da ação ou projeto. A partir do exemplo acima, o Objetivo



precisa ser reformulado para descrever o impacto que esperamos que o site tenha. Um objetivo alternativo orientado a resultados para o lançamento de um site pode ser:

**OBJETIVO:** Gerar mais “leads” para nossos serviços de consultoria.

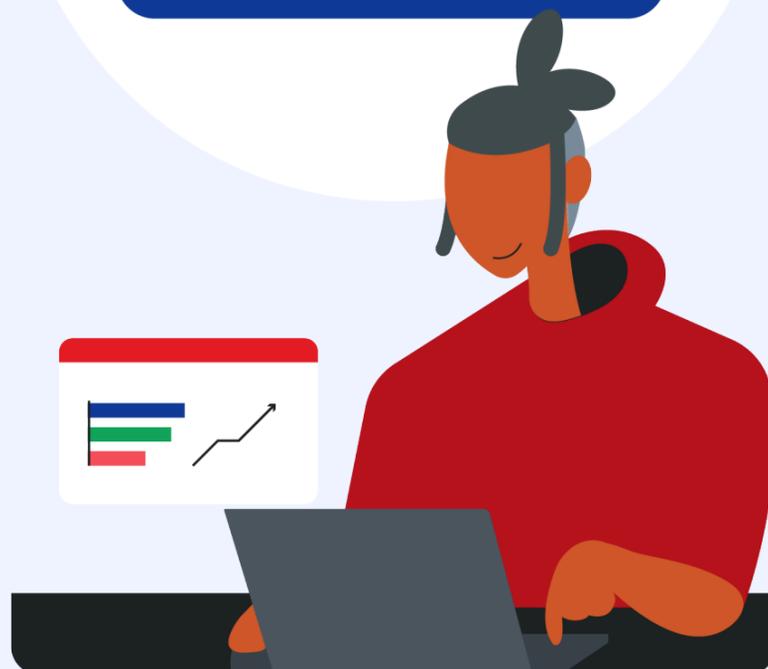
**RESULTADOS-CHAVE:**

- Aumentar o número de novos visitantes do site em 10.000 por mês;
- Aumentar as assinaturas de “Newsletter” em 100 por semana;
- Conseguir pelo menos 5 novas marcações de consultoria por semana.

A solução é que as metas orientadas à ações não são relacionadas à gestão de desempenho, elas são relacionadas ao gerenciamento de projetos. Se você deseja que os OKRs sejam uma ferramenta para medir o desempenho, eles precisam ser orientados aos resultados.

Faça o controle das suas metas de impacto no **STRATWs One**

SOLICITAR CONVERSA

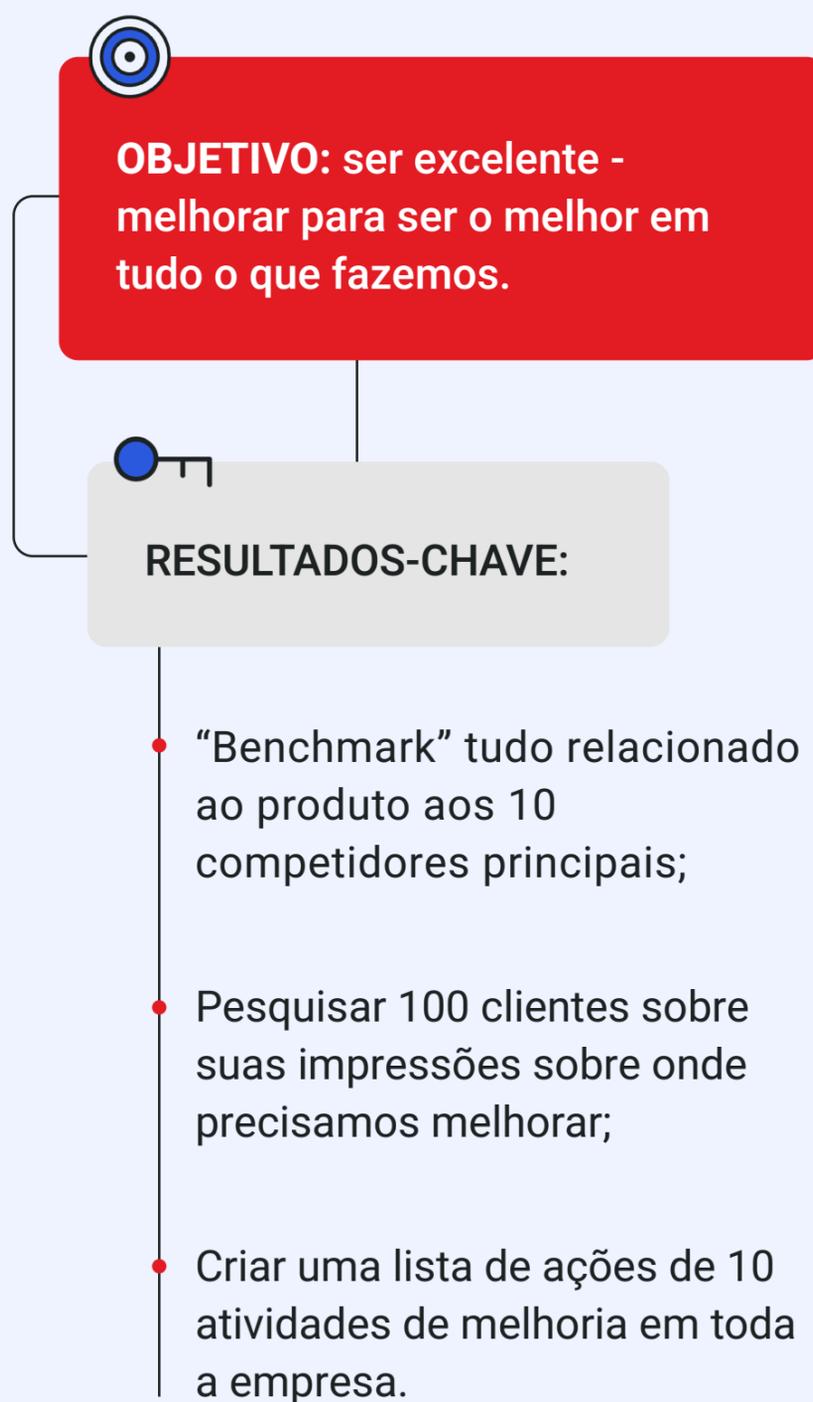


## Erro 2: o Objetivo é vago, não específico

Um erro muito comum é o uso das Weasel words\*, ou palavras evasivas/vazias, na hora de criar um OKR. Este é um mau hábito tanto em estratégia, quanto em desempenho. E este tipo de palavras se infiltram nos Objetivos, embora saibamos que devemos fazer OKRs muito específicos.

*\*Weasel word é um termo de gíria inglesa que pode traduzir-se como palavras “evasivas” ou “vazias”. É usado para nomear palavras e frases que visam criar uma impressão de que algo específico e significativo foi dito, quando na verdade apenas foi feita uma alusão vaga ou ambígua.*

Veja um exemplo de Objetivo evasivo apontado por Barr:



Notou como estas são frases extremamente subjetivas? “Excelente” é um qualificador vago e não há nada específico sobre “tudo o que fazemos”.

“Objetivos amplos e inespecíficos como este podem nos levar a medir as milhares de coisas que fazemos, para que assim possamos almejar a excelência em cada uma delas. Isso é impossível em qualquer lugar que não seja um mundo onde recursos e tempo são infinitos”, apontou Stacey.

Seria melhor se essas ações listadas como Resultados-Chave (que obviamente não são medidas) fossem realizadas antes do OKR ser criado.

É assim que uma estratégia deve ser projetada, pesquisando primeiro e depois identificando as prioridades. Dessa forma, saberíamos exatamente quais coisas são mais importantes para nos tornarmos excelentes nelas. E assim, poderíamos criar Objetivos específicos, como este próximo exemplo:



**OBJETIVO:** Os clientes ficam prontos para usar nossos produtos rapidamente.



**RESULTADOS-CHAVE:**

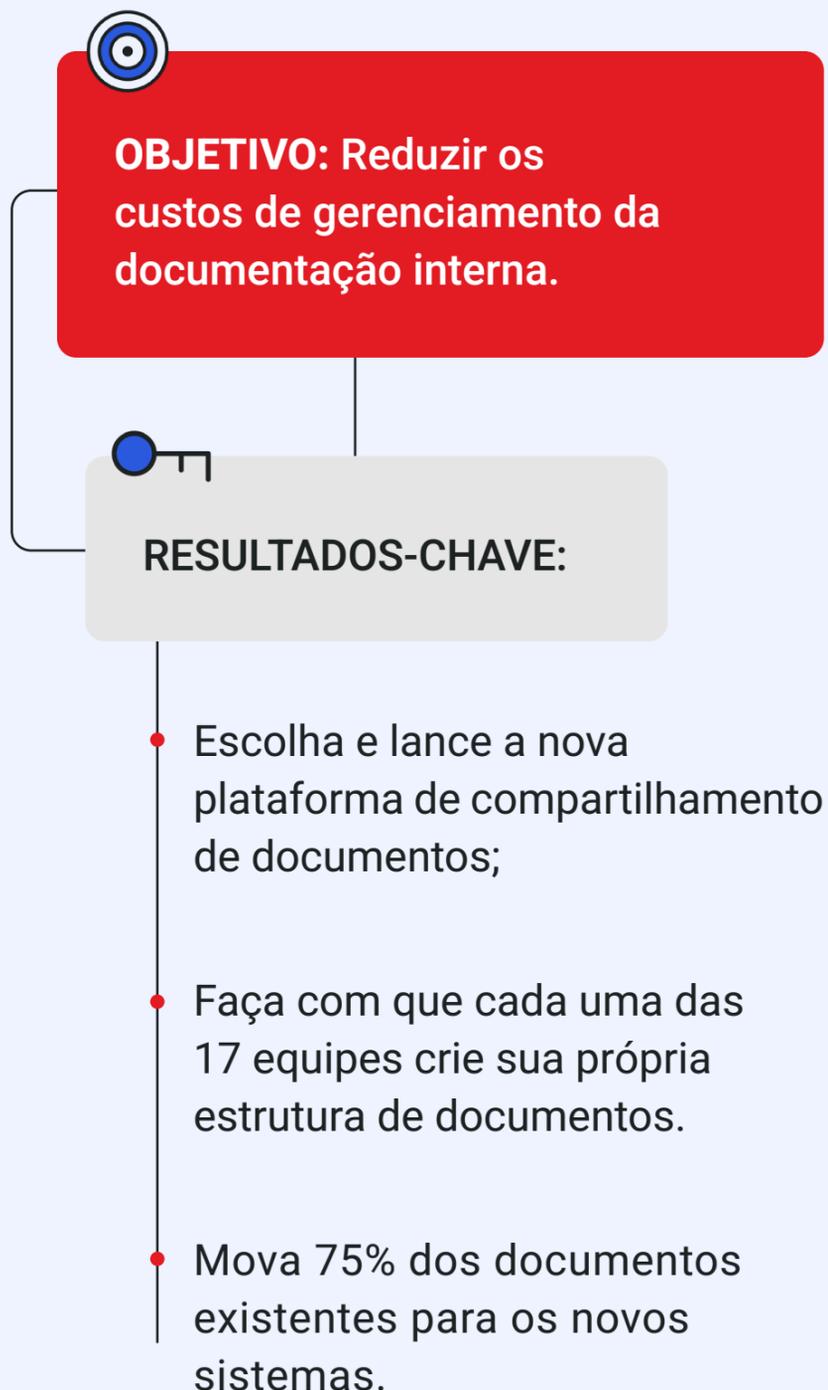
- A satisfação média do cliente relacionada ao tempo de preparação do produto é de 8 em 10.
- O tempo médio desde a compra até a implantação completa é de menos de 3 dias.



**DICA:** os objetivos vagos, amplos e evasivos não são apenas difíceis de medir, eles também são difíceis de entender e, conseqüentemente, difíceis de executar.

## Erro 3: o Resultado-Chave é uma solução, não evidência

Na verdade, a maioria dos resultados-chave disponíveis (em centenas de OKRs, de várias fontes) descreve como atingir o objetivo, em vez de como saber se o objetivo foi alcançado. Veja um exemplo:



Nenhum dos resultados-chave neste OKR fornece evidência direta do custo do gerenciamento interno de documentos. **Eles são ações e marcadores referenciais que descrevem como reduzir os custos, mas fazê-los não é evidência de que os custos foram reduzidos.** Estes Resultados-Chave são soluções e não medidas.



**ATENÇÃO:** ações e marcadores referenciais não são medidas de desempenho. Claramente, eles ajudam no gerenciamento de projetos, principalmente para definir metas de progresso ao longo da implantação de um projeto. **Mas eles não são resultados, nem evidências de resultados.**

As medidas de desempenho devem ser evidências de resultados, principalmente à medida que mudam conforme o tempo passa. Portanto, para tornar esse OKR mais mensurável de forma significativa, podemos alterar os resultados-chave:



**OBJETIVO:** Reduzir os custos de gerenciamento da documentação interna.



**RESULTADOS-CHAVE:**

- O total de horas gastas gerenciando documentos é inferior à 1 hora por funcionário por semana.
- Reduzir o total de salários dos funcionários gastos no gerenciamento de documentos pela metade até dezembro.
- Mover 75% dos documentos existentes para os novos sistemas.



**DICA:** torne seus OKRs mensuráveis, evitando uma lista de soluções, como os Resultados-Chave descritos no primeiro exemplo. Busque medidas de desempenho adequadas que evidenciem o objetivo.

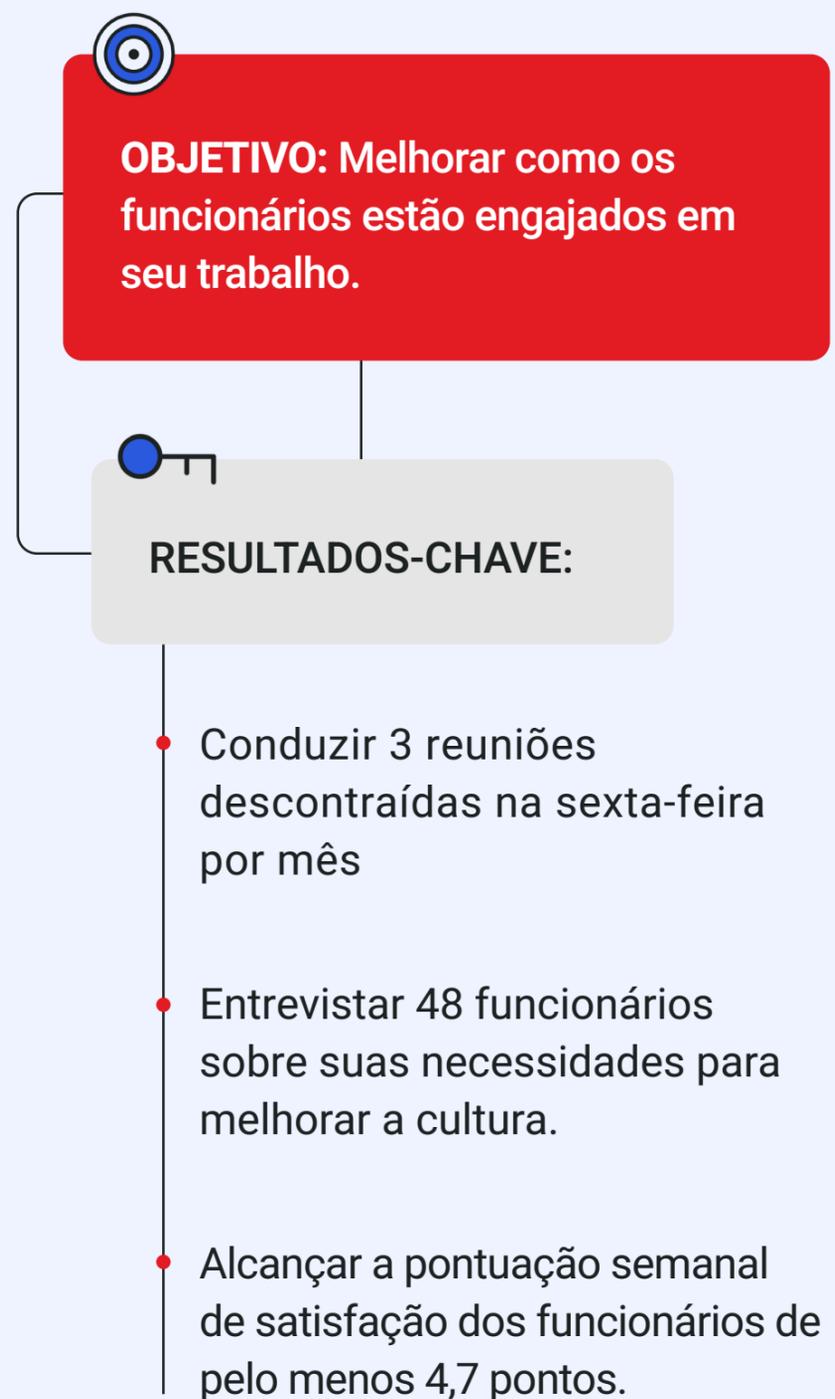


## Erro 4: o Resultado-Chave é uma medida de esforço, não uma medida de impacto



Nos tópicos anteriores, demos algumas dicas de como os resultados-chave devem ser dentro de uma metodologia de OKR. Como pôde ser notado, é preciso que ele tenha números.

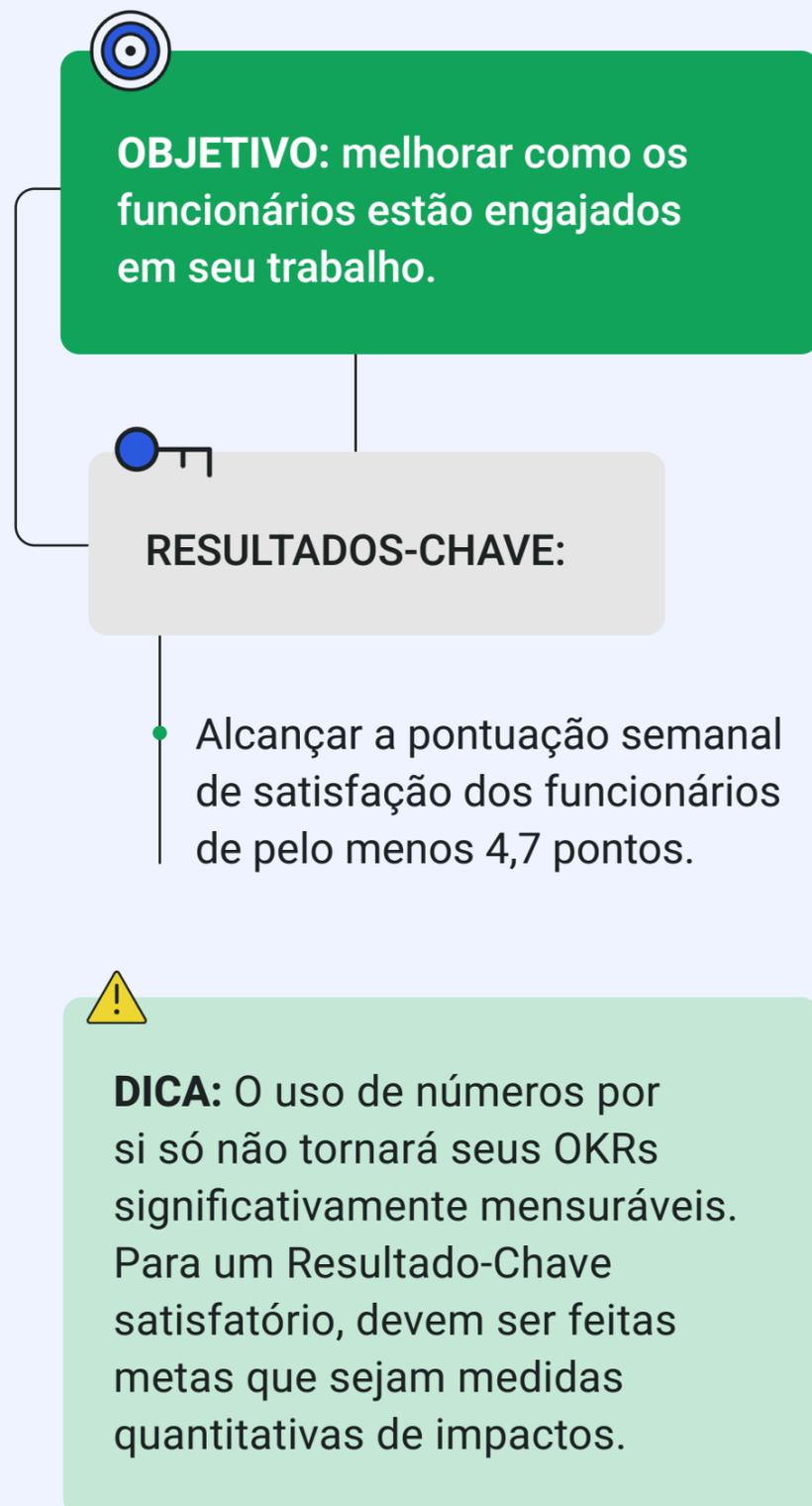
No entanto, apenas porque um Resultado-Chave possui números, não significa que ele é uma medida significativa para essa metodologia. Veja um exemplo:



Todos esses Resultados-Chave têm números: 3, 48 e 4,7. Mas o primeiro e o segundo Resultados-Chave são realmente apenas medidas de esforço ou metas para quanta atividade deve ser feita. **Quando atingimos essa meta, acreditamos que terminamos. Mas eles não nos dizem se o que fizemos causou a melhoria que queríamos.**

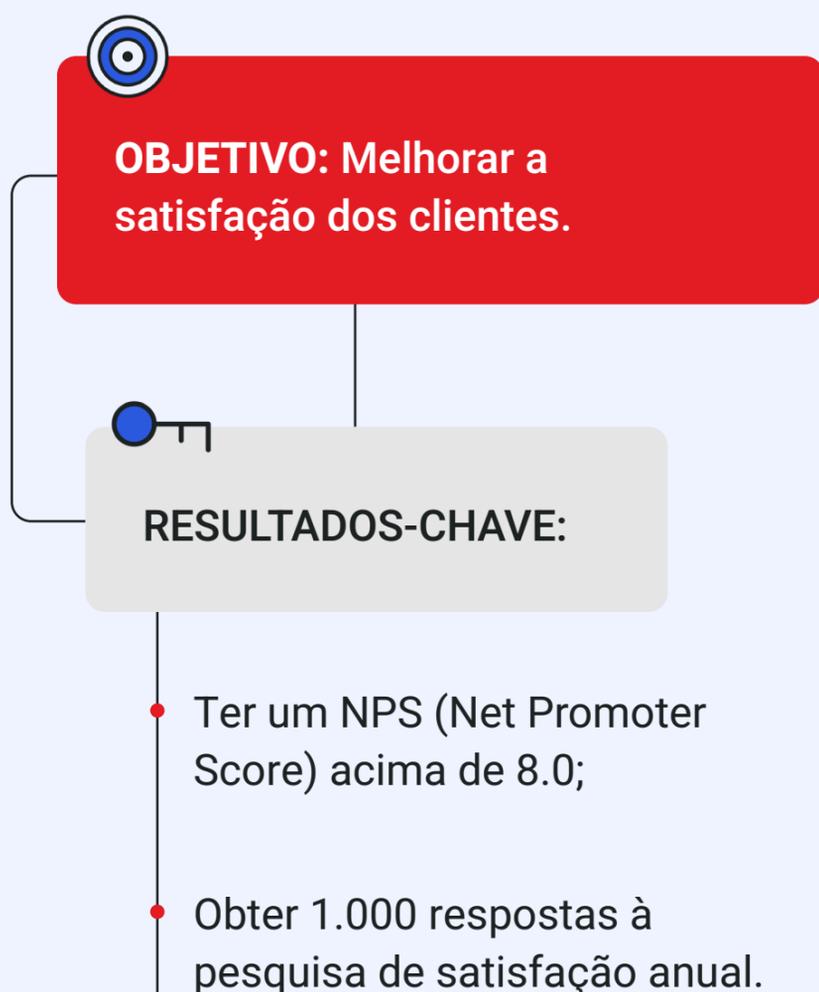
Contar o esforço não é o mesmo que medir o impacto de uma ação. Medir o impacto significa que rastreamos os resultados, na medida que o tempo passa e procuramos mudanças que possam indicar melhorias. Para isso, usamos metodologias como OKRs, ou qualquer forma de articulação de metas, exatamente porque há algo a ser melhorado.

Diferentemente dos primeiros, o terceiro Resultado-Chave é o único que é, de fato, uma medida de impacto. Observe como é uma evidência clara do objetivo. E observe que você pode rastreá-lo na medida que o tempo passa e buscar melhorias através desse dado. Portanto, o OKR pode ser alterado da seguinte maneira:



## Erro 5: o Resultado-Chave é relacionado, mas não é evidência direta

Um dos problemas mais comuns em medir o que importa, incluindo OKRs, é quando as medidas (Resultados-Chave) estão apenas um pouco relacionadas ao objetivo, mas não são evidências diretas dele. É o caso desse exemplo abaixo:



Além do fato de que o “Net Promoter Score” (NPS) é medido em uma escala percentual e não em uma escala inteira de 10 pontos - o que a meta citada sugere -, esse Resultado-Chave não é uma evidência direta da satisfação do cliente.

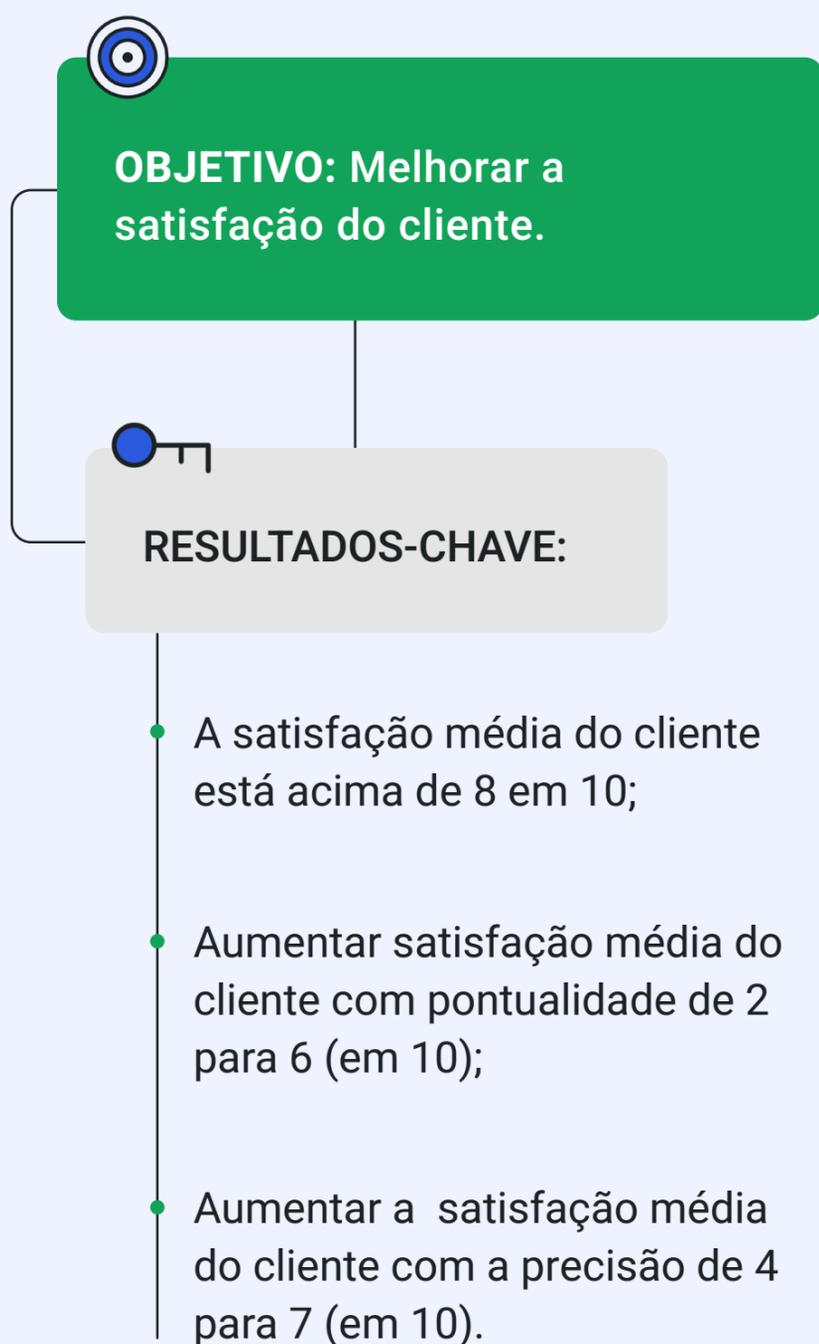
Na verdade, é apenas uma evidência direta da probabilidade de um cliente recomendar a um amigo ou colega. Sentir-se satisfeito é diferente de sentir vontade de recomendar a alguém. Dessa forma, esse resultado não tem relação direta com o objetivo.



**ATENÇÃO:** para tornar este OKR melhor em medir o que importa, os Resultados-Chave precisam se tornar medidas que são evidências diretas do objetivo. Veja no exemplo abaixo:

As medidas de desempenho devem ser evidências de resultados, principalmente à medida que mudam na medida que o tempo passa. Portanto, para tornar esse OKR mais mensurável de forma significativa, podemos alterar os resultados-chave:

Os Resultados-Chave no último exemplo estão diretamente relacionados ao objetivo, e não apenas o tangenciam.



## 6. Afinal, como criar um OKR?



OKRs, por si só, não são uma maneira completa de articular uma estratégia, mas eles podem ajudar bastante. Existem cinco partes essenciais que os tornam mensuráveis e executáveis:

- 1. Áreas de resultados-chave**, que oferecem estrutura e enfoque;
- 2. Resultados** que descrevem os impactos que a estratégia deve gerar;
- 3. Medidas de desempenho ou KPIs** que fornecem evidência de como os resultados estão mudando ao longo do tempo;
- 4. Metas** que descrevem quanto deve ser melhorado e onde deve-se chegar nos indicadores de desempenho;
- 5. Iniciativas de melhoria** isto é, as ações que vão levar aos resultados desejados;

Ao analisar diversos OKRs, de diferentes empresas, você verá rapidamente que eles podem ser uma mistura de todos esses cinco elementos da estratégia, mas quase nunca em conjunto. Isso não é útil. A inconsistência é uma receita para confusão, bagunça e desperdício.

Se você está comprometido em usar OKRs, então a melhor estratégia é torná-los estratégicos, mensuráveis, compreensíveis e executáveis. Assim, eles devem ter um objetivo e resultados-chave definidos da seguinte maneira:

Você terá que decidir como os OKRs se encaixam no seu plano estratégico e como eles se alinham às iniciativas e ações estratégicas da empresa.

É possível, ainda, transformá-lo em OKRAs, incluindo as ações nessa metodologia. Estas, por sua vez, devem ser diferenciadas dos resultados-chave.

Ação: a iniciativa ou projeto destinado a mover a medida de onde está agora para o meta estipulada;

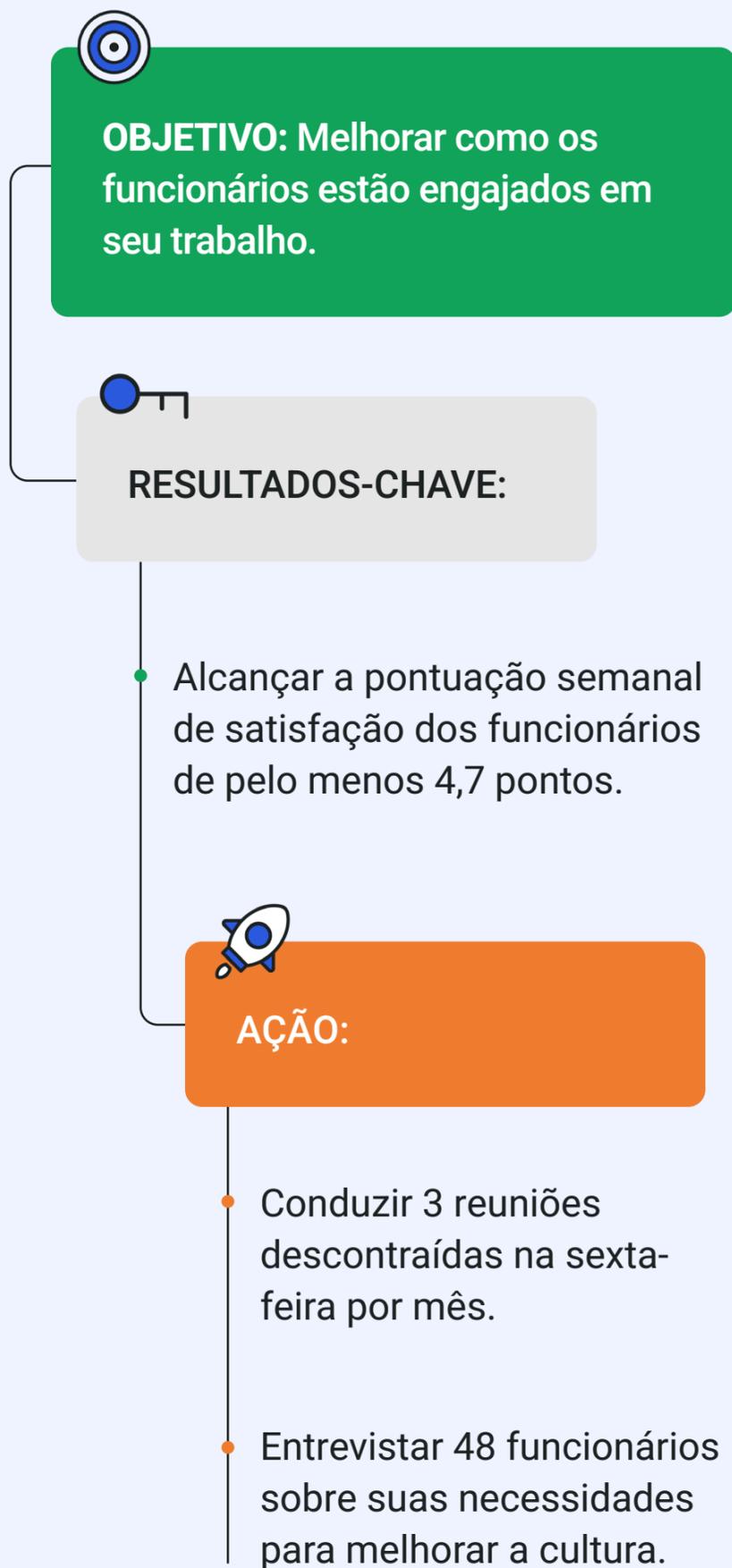


**OBJETIVO:** uma declaração centrada em resultados, escrita numa forma clara e mensurável;



**RESULTADOS-CHAVE:** uma medida quantitativa, que deve ser uma evidência direta do grau em que o Objetivo está sendo alcançado na medida que tempo passa (opcionalmente com uma meta e um período definido);

Veja abaixo um bom exemplo de OKRA:



## 7. Conclusão

A conclusão, dadas todas as definições conflitantes e exemplos inconsistentes, é que os OKRs são ótimas formas de definir um objetivo e como os resultados podem ser medidos ao longo do tempo. No entanto, eles não são destinados a exemplificar ações ou soluções para essa melhoria. Para isso, pode ser usado um plano estratégico ou mapa de resultados bem elaborado.

Por isso, revise seus OKRs e veja como estão escritos. Se preciso, faça uma revisão.

Se você já teve alguma experiência com OKR ou pretende implantar na sua empresa, conte conosco! A Siteware pode te ajudar a difundir o modelo de gestão adotado pela sua empresa por toda a organização. O nosso software de gestão, o [STRATWs One](#), simplifica as apresentações e traz transparência para que todos possam alcançar suas metas.

*siteware*

