

E-book



Guia prático do OKR: da estratégia ao resultado

Como **conectar** estratégia, execução e resultados de **forma escalável**.



Sumário:

Capítulo 1: o que é OKR e por que usar? - *pág 3*

Origem e conceito de OKR - *pág 3*

Benefícios: foco, alinhamento, transparência e agilidade - *pág 3*

Quando não usar OKR - *pág 5*

Capítulo 2: anatomia de um bom OKR - *pág 6*

Diferença entre objetivos e resultados-chave - *pág 6*

Como escrever bons objetivos - *pág 8*

Como definir bons resultados-chave (com exemplos) - *pág 9*

Capítulo 3: os erros mais comuns na implementação de OKR - *pág 10*

Capítulo 4: gestão de OKR na prática - *pág 12*

Como mapear a estratégia no Businessmap - *pág 12*

Conectando OKRs com projetos, iniciativas e operações - *pág 13*

Acompanhamento visual, ciclos e cadência de gestão - *pág 14*

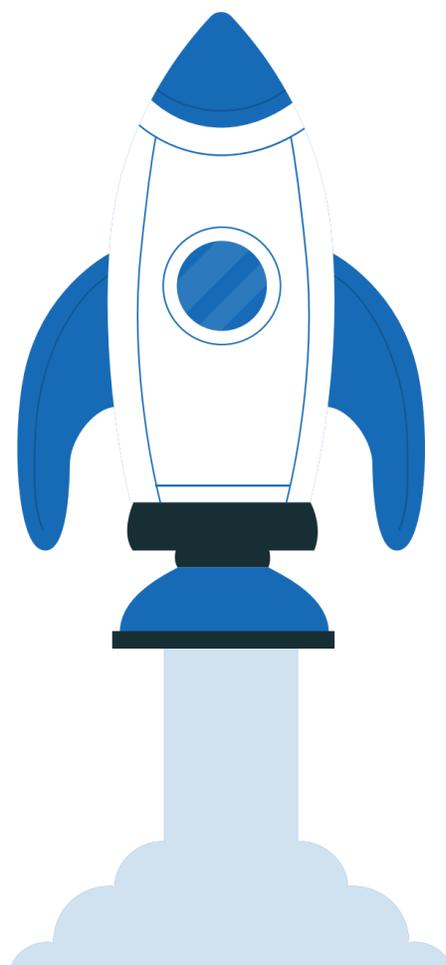
Gestão de portfólio de OKRs: operacional, tático e estratégico - *pág 14*

Capítulo 5: boas práticas para sustentar OKRs no dia a dia - *pág 15*

Capítulo 6: próximos passos – como começar com OKR agora mesmo - *pág 16*

Checklist prático para começar - *pág 16*

Materiais e recursos adicionais - *pág 17*



O que é OKR e como usar?

Origem e conceito de OKR

OKR é a sigla para **Objectives and Key Results**, ou **objetivos e resultados-chave**. Trata-se de um modelo de gestão criado para ajudar empresas e times a manterem foco, alinhamento e execução de suas estratégias.

A **origem dos OKRs** remonta aos anos 1970, na Intel, quando Andrew Grove, um dos fundadores e então CEO da empresa, evoluiu o conceito de Management by Objectives (MBO), criado por Peter Drucker na década de 1950. Grove sistematizou a metodologia e documentou-a no livro **“High Output Management”**, publicado em 1983.

Quem popularizou o nome OKR foi John Doerr, que na época era executivo na Intel. Doerr aprendeu a metodologia diretamente com Andrew Grove e, anos depois, em 1999, apresentou o conceito para o Google que na época era uma **startup em crescimento acelerado**. A adoção dos OKRs ajudou a empresa a manter seu **foco em metas claras**, mesmo durante períodos de hiperexpansão.

No prefácio do livro de Doerr, “Measure What Matters” (2017), Larry Page, cofundador da Google e CEO da Alphabet, afirma:



*OKRs nos ajudaram a **crescer 10x**, várias vezes. Nos ajudaram a tornar nossa missão loucamente ousada de **‘organizar a informação do mundo’** talvez até alcançável.*



A partir da adoção pelo Google, o OKR **se espalhou rapidamente** pelo Vale do Silício e pelo mundo.

Além de seu **impacto comprovado** em empresas de tecnologia como Google, LinkedIn e Spotify, a relevância dos OKRs também fica evidente quando observamos os desafios enfrentados por outras organizações.

Uma pesquisa da Leadership IQ revelou que apenas 15% dos colaboradores acreditam que suas atividades diárias estão **diretamente alinhadas aos objetivos da empresa**. Esse dado mostra como a **falta de clareza** e conexão entre estratégia e execução ainda é um problema comum.

É justamente aí que os OKRs fazem diferença. Ao tornar os objetivos e resultados-chave visíveis, mensuráveis e compartilháveis, a metodologia facilita o **alinhamento e o engajamento** de todos, deixando clara a contribuição de cada pessoa para o sucesso organizacional.

O que é, na prática?

OKR é uma metodologia simples, mas poderosa, que conecta estratégia à execução, organizando esforços em torno de dois elementos principais:

Objetivo: Uma meta clara, inspiradora e qualitativa. Responde à pergunta “O que queremos alcançar?”

Resultados-chave: De 2 a 5 indicadores quantitativos que medem se o objetivo está sendo atingido. Respondem à pergunta “Como saberemos que estamos chegando lá?”



*O resultado-chave precisa **ser mensurável**. No final do ciclo, você olha e responde: realizei ou não? Sim ou não. **Sem espaço para interpretações.***



John Doerr



Benefícios: foco, alinhamento, transparência e agilidade

Ao contrário de metas tradicionais, os OKRs não são apenas uma lista de tarefas ou objetivos isolados. Eles trazem uma lógica de gestão que promove:



Foco: Ao limitar o número de objetivos e resultados-chave, os OKRs forçam pessoas, times e empresas a priorizarem o que realmente importa. Menos é mais.



Alinhamento: Todos os níveis da organização têm clareza sobre onde precisam chegar e como seu trabalho se conecta aos objetivos da empresa. Isso reduz silos, desalinhamentos e retrabalho.



Transparência: Os OKRs costumam ser públicos dentro da organização. Isso cria visibilidade, promove colaboração e engajamento, além de reforçar uma cultura orientada a resultados.



Agilidade: Os ciclos curtos (normalmente trimestrais) permitem que empresas e times revisem, ajustem e reorientem sua estratégia de forma contínua. Isso traz capacidade de adaptação frente às mudanças do mercado.

Quando não usar OKR

Apesar de ser uma metodologia poderosa, OKR não é uma solução mágica nem serve para qualquer situação. Alguns contextos onde não faz sentido implementar OKRs:

➤ Quando não há clareza sobre a estratégia.

Se a liderança não tem claro qual é o direcionamento da empresa, usar OKRs só vai reforçar a falta de foco.

➤ Quando há urgência operacional.

Se a empresa ou o time está lidando com crises, problemas urgentes ou situações emergenciais, a implementação de OKR pode ser uma sobrecarga desnecessária no curto prazo.

➤ Quando a empresa busca controle excessivo.

OKR não é um sistema de microgestão. Empresas que usam OKR como mecanismo de controle e cobrança exagerada acabam distorcendo o modelo, gerando desmotivação.

➤ Quando é tratado como checklists ou tarefa de RH.

Se os OKRs são definidos só para “cumprir uma obrigação” ou vistos como uma formalidade, sem conexão real com a operação e os projetos, eles perdem completamente o valor.

➤ Quando não há cultura de acompanhamento.

OKR não funciona se for feito só no começo do trimestre e esquecido depois. Sem rituais de acompanhamento (check-ins, reviews e retrospectivas), ele vira só mais um documento sem utilidade.

Anatomia de um bom OKR

Diferença entre objetivos e resultados-chave

A estrutura de OKR é composta por **dois elementos fundamentais**: objetivos e resultados-chave.

O objetivo é uma meta qualitativa, clara e inspiradora, que define o que se deseja alcançar. Ele gera alinhamento, senso de propósito e direcionamento. Deve ser desafiador o suficiente para motivar, mas também factível, sempre conectado à estratégia da empresa.

Os resultados-chave são indicadores quantitativos que medem se o progresso em direção ao objetivo está acontecendo. Eles respondem à pergunta: “Como saberemos que estamos chegando lá?”. São critérios claros de sucesso que, ao final de um ciclo, permitem verificar se o objetivo foi ou não alcançado.

Uma regra essencial: objetivos são qualitativos; resultados-chave são quantitativos.

É comum **confundir objetivos com tarefas ou iniciativas**. Enquanto os objetivos definem o impacto que se quer gerar, tarefas e iniciativas são **ações** que ajudam a alcançar esse impacto.

Um **erro comum** é transformar atividades em objetivos ou resultados-chave. Por exemplo, “implementar um chatbot” é uma tarefa, não um resultado-chave. O resultado-chave **mede o efeito** que essa implementação deve gerar, como “reduzir o tempo médio de atendimento de 48 horas para 24 horas”.

Exemplo de um bom OKR: Temos um objetivo ambicioso e três resultados-chave de suporte e mensuráveis.

Objetivo: Tornar-se o serviço de entrega de porta a porta mais rápido do setor.
Resultado-Chave 1: Aumentar a taxa de resposta do serviço de atendimento em 50%.
Resultado-Chave 2: Manter o tempo de espera em chamadas abaixo de 1 minuto.
Resultado-Chave 3: Dobrar a rede de fornecedores.

Para definir OKRs em um **nível estratégico ou de equipe**, você precisa aplicar a mesma fórmula - descrever um **objetivo comum** e resultados-chave para ajudar a **medir o sucesso** na conquista de seus objetivos.

Moonshots vs Roofshots: Quão ambiciosos devem ser seus OKRs?

Metas ambiciosas são chamadas de metas de estiramento ou stretch goals no contexto de OKRs. Elas devem **tirá-lo da zona de conforto**, mas não a ponto de desmotivar sua equipe. O propósito é estimular uma **mudança de mentalidade** e provocar discussões estratégicas que, de outra forma, não aconteceriam.

Essas metas fazem com que a equipe:

- ✓ Reavalie abordagens existentes;
- ✓ Faça perguntas difíceis;
- ✓ Engaje-se em conversas desafiadoras;
- ✓ Reflita sobre o seu verdadeiro potencial.

Moonshots vs. Roofshots

Dentro dessa abordagem, existem dois tipos de ambição em OKRs:

Tipo de OKR	Descrição	Taxa Esperada de Sucesso
Moonshots	Metas que estão além do que parece possível no momento. Estimulam inovação e mudança significativa.	60–70%
Roofshots	Metas difíceis, mas factíveis, que ajudam a manter a motivação por serem totalmente alcançáveis.	100%

Moonshots são a **base da filosofia OKR**, incentivando organizações a irem além. No entanto, quando usados sozinhos, podem gerar frustração por parecerem inalcançáveis, especialmente nas primeiras implementações.

Roofshots ajudam a **equilibrar essa balança**. Uma estratégia recomendada é: para cada OKR, defina um resultado-chave como moonshot e os demais como roofshots.

Recomendações para aplicação

Iniciantes em OKR: comece com roofshots para construir uma cultura orientada a resultados e fortalecer a confiança no método.

Times mais maduros: introduza moonshots gradualmente, desafiando limites e buscando inovações ousadas.

Como escrever bons objetivos

O objetivo deve ser uma **descrição qualitativa**, clara e inspiradora do que se quer alcançar. Ele não representa uma entrega, tarefa ou funcionalidade. **Foca no impacto** que se quer gerar, não na solução.

Deve responder à pergunta: “O que queremos alcançar?”

Características de um bom objetivo:

- ✓ Curto e direto
- ✓ Claro, sem ambiguidade
- ✓ Inspirador, motivador e desafiador
- ✓ Não precisa ser mensurável (a medição vem nos resultados-chave)

Exemplos de bons objetivos:

Aumentar a satisfação dos nossos clientes

Elevar nosso padrão de excelência operacional

Consolidar nossa presença no mercado X

Acelerar o crescimento sustentável da empresa

Como definir bons resultados-chave (com exemplos)

Os resultados-chave são as **métricas que comprovam se há progresso real** em direção ao objetivo. Eles trazem clareza, foco e critério, eliminando subjetividade.

Devem responder à pergunta: “Como saberemos que **estamos chegando lá?**”

Características de um bom resultado-chave:

- ✓ Mensurável, com números claros
- ✓ Desafiador, mas alcançável
- ✓ Sem espaço para interpretação subjetiva
- ✓ Focado em resultado, não em tarefas

Fórmula prática: se no final do ciclo você consegue olhar para cada resultado-chave e responder objetivamente “cumpri ou não cumpri?”, então ele **está bem definido**.

Resultados-chave medem impacto, não atividades.

Resultados-Chave Baseados em Atividades	Resultados-chave baseados em valor
Desenvolver uma nova landing page.	Aumentar a conversão de potenciais clientes de X para Y
Lançar um novo feature.	Aumentar o uso da quarta funcionalidade mais utilizada de X para Y.
Implementar uma nova maneira para seus clientes relatarem um problema.	Melhorar a Pontuação Líquida do Promotor (Net Promoter Score) de X para Y.

Exemplo de um bom KR: “Reduzir o tempo médio de atendimento de 48 horas para 24 horas”.

Exemplo de um KR ruim: “Implementar chatbot” (essa é uma ação que pode ajudar a atingir o KR, mas não é o KR em si).

Os erros mais comuns na implementação de OKR

Embora o **modelo de OKR** seja simples, sua implementação pode gerar frustração se alguns princípios não forem bem compreendidos ou aplicados. Grande parte das empresas que não obtêm os resultados esperados com OKR **cometem erros que são bastante comuns** e, felizmente, evitáveis.

▶ Tratar OKR como uma lista de tarefas

Um dos **erros mais frequentes** é transformar OKRs em listas de atividades. Isso acontece quando, em vez de definir qual impacto se busca, as pessoas descrevem ações que pretendem executar.

Quando isso acontece, **o foco se desloca do resultado** para a execução. Isso gera desperdício de energia, perda de visão do que realmente importa e, muitas vezes, esforço sem impacto claro no negócio.

➤ OKR desconectado da estratégia

Outro **erro clássico é definir OKRs sem conexão** com os objetivos estratégicos da organização. Isso faz com que os times trabalhem em metas que não contribuem diretamente para os resultados do negócio, gerando desalinhamento, perda de foco e até conflitos de prioridade.

➤ Síndrome do OKR de gaveta

Empresas que definem OKRs no início do ciclo e depois esquecem de acompanhar caem na armadilha do “**OKR de gaveta**”. Sem rituais de acompanhamento, check-ins e revisões periódicas, os OKRs deixam de ser instrumentos de gestão e se tornam apenas um documento formal, sem efeito prático.

➤ Usar OKR como ferramenta de controle ou cobrança

Quando OKR é usado como uma ferramenta para controle excessivo, avaliação individual ou cobrança de performance, ele **perde sua essência**. O efeito imediato é a desmotivação dos times, que passam a enxergar os OKRs como um mecanismo de pressão, e não como uma ferramenta de foco, alinhamento e evolução.

OKR não é uma ferramenta de avaliação de pessoas. Ele é um instrumento de gestão da estratégia e de melhoria dos resultados da organização.

➤ Definir metas pouco desafiadoras ou inalcançáveis

OKRs devem ser **desafiadores, mas possíveis**. Metas muito tímidas não geram transformação. Metas irreais geram frustração. O equilíbrio está em buscar aquilo que leva o time a sair da zona de conforto, mas sem comprometer a motivação e a confiança.

➤ Não investir na cultura de acompanhamento

Implementar OKR exige disciplina na gestão. Sem rituais regulares de acompanhamento, como check-ins quinzenais ou mensais, reviews e retrospectivas, o modelo perde força. OKR é uma ferramenta viva, que **precisa estar presente na rotina** dos times, integrada à operação e à gestão do negócio.

➤ Falta de clareza na definição de objetivos e resultados-chave

OKRs mal escritos, com descrições vagas, genéricas ou ambíguas, geram confusão e **dificultam o acompanhamento**. A falta de clareza leva a diferentes interpretações, desalinhamento e, conseqüentemente, baixa efetividade na execução.

Corrigir esses erros não significa tornar o processo complexo. Pelo contrário, é justamente manter a simplicidade, o foco e a disciplina que faz o OKR funcionar de verdade.

Gestão de OKR na prática

Definir OKRs é **apenas o primeiro passo**. O verdadeiro impacto acontece quando a organização consegue conectar seus objetivos à execução e criar uma **rotina de gestão** que mantenha foco, alinhamento e disciplina. É aqui que entra a gestão prática dos OKRs no Businessmap.

O **Businessmap** oferece uma abordagem que permite não só visualizar os OKRs de forma clara, mas também **integrá-los diretamente** às operações, iniciativas, projetos e entregas do dia a dia.

Como mapear a estratégia no Businessmap

O primeiro passo é **transformar a estratégia em objetivos claros**, alinhados aos pilares estratégicos da empresa. No Businessmap, esses objetivos podem ser **registrados de forma visual**, acessível e conectada, permitindo que toda a organização enxergue com clareza as prioridades.

Os **OKRs são organizados em níveis** — estratégico, tático e operacional — possibilitando o alinhamento entre as metas da organização, dos times e, se fizer sentido, das lideranças ou indivíduos.

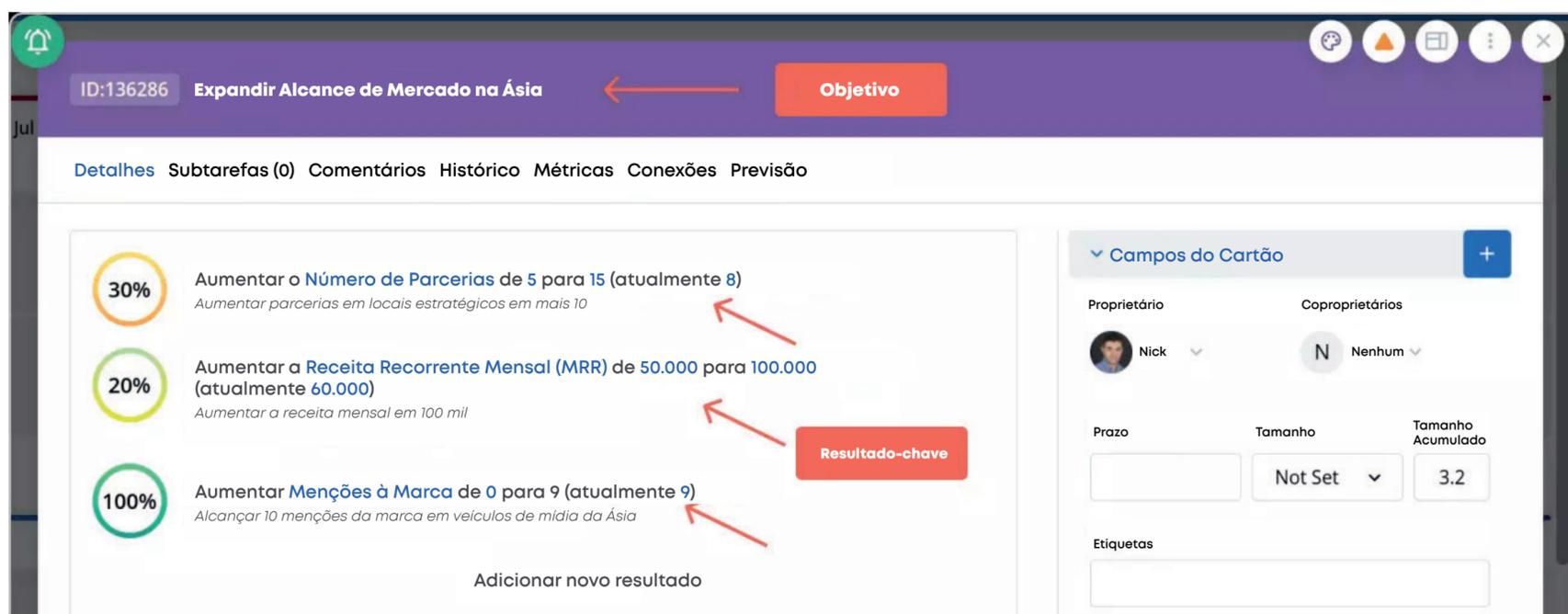


Conectando OKRs com projetos, iniciativas e operação

Um dos **grandes diferenciais** do Businessmap é a capacidade de conectar diretamente os OKRs às entregas do dia a dia. Cada resultado-chave pode ser vinculado a cards, projetos, iniciativas ou métricas.

Isso significa que, ao acompanhar uma entrega ou uma iniciativa, é possível ver exatamente a qual resultado-chave ela está contribuindo e, conseqüentemente, qual objetivo ela ajuda a alcançar. Dessa forma, a **gestão de OKR** deixa de ser algo paralelo à operação e passa a ser parte integrada da rotina de trabalho.

Essa conexão garante que a estratégia não fique desconectada da execução e que os times tenham clareza sobre o **impacto real** do que estão fazendo.



Acompanhamento visual, ciclos e cadência de gestão

O Businessmap permite acompanhar o **progresso dos OKRs de forma visual**, intuitiva e em tempo real. Os dashboards e painéis oferecem uma visão clara de quais objetivos estão avançando, quais estão em risco e onde estão os gargalos.

A metodologia se apoia em **ciclos de gestão** — normalmente trimestrais —, combinados com rituais que sustentam o modelo, como:

- ✓ Check-ins periódicos (semanais, quinzenais ou mensais)
- ✓ Reviews no final de cada ciclo para avaliar aprendizados e resultados
- ✓ Retrospectivas para ajustar o processo, melhorar práticas e planejar o próximo ciclo

Esses rituais garantem que os OKRs estejam **vivos na rotina da empresa**, não como uma formalidade, mas como um sistema dinâmico de gestão e alinhamento.

Gestão de portfólio de OKRs: do estratégico ao operacional

O Businessmap permite visualizar o portfólio completo de OKRs, facilitando a conexão entre diferentes níveis da organização:



Nível estratégico: onde estão os grandes objetivos da empresa, alinhados ao direcionamento de longo prazo.

Nível tático: onde os times desdobram os objetivos em metas mais específicas, que orientam suas iniciativas e projetos.

Nível operacional: onde as entregas e atividades do dia a dia se conectam diretamente aos resultados-chave e, por consequência, aos objetivos estratégicos.

Essa visão de portfólio permite entender, de forma clara, como cada parte da organização **contribui para os resultados finais** e assegura que todos estejam remando na mesma direção.

Boas práticas para sustentar OKRs no dia a dia

Mais do que definir bons OKRs, o que garante resultado é a **disciplina na gestão**. A metodologia só gera impacto quando faz parte da rotina dos times, integrada à operação e aos processos de gestão.

Implementar OKR não é sobre criar uma metodologia paralela. É sobre **transformar a maneira como a empresa define prioridades**, acompanha o progresso e toma decisões.

Rotinas recomendadas para gestão de OKR

OKRs precisam de cadência. Sem acompanhamento, eles rapidamente perdem relevância e deixam de gerar impacto. As rotinas mais recomendadas são:

Check-ins regulares: encontros rápidos, semanais ou quinzenais, onde os times revisam o progresso dos resultados-chave, identificam bloqueios e definem próximos passos.

Reviews de ciclo: no final de cada ciclo (trimestral, semestral ou outro), o time avalia se os OKRs foram alcançados, o que funcionou, o que não funcionou e quais aprendizados foram gerados.

Retrospectivas: momentos estruturados para refletir não só sobre os resultados, mas também sobre o processo. Avaliam se a escolha dos OKRs foi adequada, se os critérios estavam bem definidos e se a disciplina na execução foi mantida.

Planejamento do próximo ciclo: com base no review e na retrospectiva, o time ajusta ou redefine os OKRs para o ciclo seguinte, sempre garantindo alinhamento com a estratégia da empresa.

Como garantir disciplina sem burocracia

OKR **não deve ser um processo pesado**, cheio de formulários, controles e burocracia. Pelo contrário, a proposta é criar um sistema leve, ágil e que gere conversas relevantes sobre foco, progresso e impacto.

O segredo está na simplicidade:

- ✓ Check-ins curtos e objetivos.
- ✓ Visibilidade constante dos OKRs, de preferência em painéis acessíveis a todos.
- ✓ Clareza sobre quem é responsável por cada resultado-chave.
- ✓ Foco nas métricas que realmente importam.

OKRs são um mecanismo para **promover alinhamento**, foco e responsabilidade compartilhada. Eles não são sobre controle individual, e sim sobre fortalecer a capacidade do time de **gerar impacto**.

Cultura orientada a resultados

O maior benefício da adoção consistente de OKRs é a construção de uma cultura orientada a resultados. Times que trabalham com OKR de forma disciplinada desenvolvem uma **visão mais clara** sobre o que é prioridade, ganham autonomia para tomar decisões e criam ciclos constantes de aprendizado e evolução.

OKR, quando bem aplicado, não é apenas uma ferramenta de gestão. Ele se torna **parte da cultura da empresa**, guiando conversas, decisões e ações em todos os níveis.

Próximos passos

Como começar com OKR agora mesmo

Mais importante do que entender a teoria sobre OKR é dar o **primeiro passo**. A implementação não precisa (e nem deve) ser complexa. O segredo está em **começar de forma simples**, clara e prática, ajustando o processo conforme aprende e evolui

Checklist para começar

1. Tenha clareza sobre a estratégia da empresa. Sem isso, qualquer tentativa de usar OKR será frágil e desconectada da realidade.
2. Escolha os principais objetivos que realmente geram impacto no negócio.
3. Defina de 2 a 5 resultados-chave por objetivo, sempre mensuráveis, claros e sem espaço para interpretação subjetiva.
4. Crie um ambiente de visibilidade, onde os OKRs possam ser acompanhados por todos os envolvidos.
5. Estabeleça uma cadência de acompanhamento, com check-ins, reviews e retrospectivas.
6. Foque na simplicidade. É melhor ter poucos OKRs bem definidos, bem acompanhados e bem executados, do que muitos OKRs esquecidos.
7. Esteja disposto a ajustar. Os primeiros ciclos são de aprendizado. É normal revisar, melhorar e evoluir os critérios, as metas e o processo.

Ferramenta como aliada

A gestão de OKRs se torna **mais eficiente** quando apoiada por uma ferramenta que permita:

- ✓ Visualizar objetivos e resultados-chave de forma clara.
- ✓ Conectar os OKRs às iniciativas, projetos e entregas do dia a dia.
- ✓ Acompanhar o progresso em tempo real.
- ✓ Promover transparência e alinhamento entre todos os níveis da organização.

O Businessmap possibilita **transformar gestão de portfólio**, projetos e OKRs em um processo **conectado**, visual, fluido e eficiente.

Comece simples, aprenda rápido e evolua sempre.

O valor do OKR não está no documento, nem no ritual. Está na conversa que ele provoca, no alinhamento que ele gera e no **impacto** que ele promove.

O melhor momento para começar é agora.

Agende uma demonstração e entenda como o Businessmap pode ajudar sua empresa a implementar OKR na prática, de forma estruturada, escalável e simples.



Agende agora mesmo

Acompanhe nossas novidades nas redes sociais:



 **businessmap**