



OKRs

Para **leigos**

Se deseja transformar suas aspirações em sucessos mensuráveis, a melhor maneira de fazer isso é implementar o sistema de criação de objetivos e resultados-chave (OKRs). Inúmeras organizações têm usado OKRs para gerar foco, aumentar o alinhamento e atingir resultados notáveis.

Se deseja aumentar a produtividade, estimular a inovação ou combinar os esforços da sua equipe em prol de uma visão comum, os OKRs oferecem uma estrutura que pode ajudá-lo a avançar. Esta Folha de Cola apresenta dicas e truques essenciais para ajudá-lo a acessar o poder dos OKRs e traçar seu caminho para o sucesso com eficácia.

10 PERGUNTAS PARA AJUDÁ-LO A CRIAR OKRS EFICAZES

Criar OKRs eficazes exige uma consideração bem pensada, uma introspecção profunda e um comprometimento com o pensamento estratégico. Considere as seguintes perguntas específicas ao desenvolver seus próprios OKRs.

1. Quais são os desafios primários que precisamos superar para sermos bem-sucedidos?
2. Quais oportunidades ou tendências do mercado podemos capitalizar para conduzir nosso sucesso?
3. Quais são os pontos fortes e as capacidades únicos da nossa organização que podemos empregar?
4. Do que mais gostamos como organização?
5. Se começássemos nossa organização hoje, o que faríamos diferente?
6. Quais resultados comerciais específicos queremos atingir no próximo ano/trimestre/quadrimestre?
7. Quais métricas ou indicadores-chave nos ajudarão a medir o progresso em direção a esses resultados?
8. O que os clientes esperam ou exigem de nós como organização?
9. Quais são as principais áreas de melhoria ou crescimento em que devemos nos concentrar?
10. O que as melhores organizações do ramo fazem muito bem e que podemos imitar?

COMO LIDAR COM DESAFIOS DE OKRS

Se os OKRs forem uma novidade para você, a boa notícia é que esse sistema é uma maneira poderosa de gerar foco, alinhamento e engajamento de cima para baixo. A má notícia é que você provavelmente terá alguns obstáculos no caminho para a sua implementação.



OKRs

Para
leigos

Seguem algumas sugestões de como lidar com os problemas quando se deparar com eles:

Problema	Solução
Resistência de indivíduos ou equipes acostumados com métodos diferentes de definição de metas	Providencie uma comunicação clara sobre os benefícios dos OKRs e por que sua organização está implementando esse sistema. Lide com as preocupações e dê apoio para ajudar as pessoas a fazer a transição para a estrutura dos OKRs.
Falta de compreensão sobre os fundamentos dos OKRs e como implementá-los	Realize workshops de treinamento abrangentes para instruir os colaboradores sobre o objetivo, a estrutura e as melhores práticas dos OKRs.
Confusão sobre quem é o responsável pelos OKRs	Designar papéis cruciais para a implementação: patrocinador executivo; Defensor (ou Campeão) dos OKRs (executa o programa internamente); e Embaixadores dos OKRs ("superusuários" espalhados pela organização).
Objetivos que são vagos ou amplos demais, dificultando a medição do progresso	Seja específico ao escrever os objetivos e que qualquer pessoa que os leia tenha uma compreensão compartilhada do que você está tentando fazer.
Resultados-chave que não são específicos, mensuráveis ou práticos, dificultando a medição do progresso	Enfatize a importância de resultados-chave bem definidos e quantificáveis que demonstrem claramente que o objetivo foi atingido.
OKRs que não se alinham com os objetivos e a estratégia gerais da organização	Implemente uma abordagem de conexão de cima para baixo e de baixo para cima, alinhando os objetivos de cada nível com os objetivos mais elevados, estimulando o alinhamento da organização.
OKRs demais	Incentive as equipes a estabelecer no máximo dois OKRs por período. Cada objetivo deve vir acompanhado de 3-5 resultados-chave.
Falta de colaboração e comunicação entre os departamentos ou as equipes em relação aos OKRs	Incentive a colaboração multidisciplinar, o compartilhamento de melhores práticas e a comunicação regular para estimular o alinhamento e o desenvolvimento de OKRs compartilhados.
Falha em acompanhar e monitorar o progresso dos OKRs com consistência	Implemente um ritmo regular para acompanhar os OKRs, como verificações semanais ou mensais e retrospectivas de fim de período para avaliar o progresso, identificar desafios e fazer os ajustes necessários.
Adesão e participação limitadas dos colaboradores no processo dos OKRs	Envolve os colaboradores no processo de estabelecimento dos OKRs. Peça a opinião deles e lhes dê oportunidades para contribuírem com a definição de OKRs significativos.

OKRs

Para
leigos

Amostrada

Amostragem



OKRs

Para
leigos

Paul R. Niven



ALTA BOOKS

GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2025

OKRs Para Leigos

Copyright © 2025 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Copyright ©2023 Paul R. Niven.

ISBN: 978-85-508-2689-9

Alta Books é uma Editora do Grupo Editorial Alta Books.

Translated from original OKRs For Dummies © 2023 by Wiley Publishing, Inc. ISBN 978-1-394-18348-7. This translation is published and sold by John Wiley, the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2025 by STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2025 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(BENITEZ Catalogação Ass. Editorial, MS, Brasil)

N735o
1.ed. Niven, Paul R.
OKRs para leigos / Paul R. Niven ; tradução
Renan Amorim. – 1.ed. – Rio de Janeiro :
Alta Books, 2025.
336 p.; il.; 16 x 23 cm. – (Para leigos)

Título original: OKRs for dummies.
ISBN 978-85-508-2689-9

1. Aprendizagem organizacional.
2. Desenvolvimento organizacional –
Administração. 3. Gestão empresarial.
4. Objetivos qualitativos. 5. Planejamento
estratégico. I. Título. II. Série.

06-2025/47 CDD 658.1

Índice para catálogo sistemático:

1. Desenvolvimento organizacional : Objetivos
qualitativos : Administração 658.1

Aline Grazielle Benitez – Bibliotecária – CRB-1/3129

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Grupo Editorial Alta Books

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: Gorki Starlin

Vendas Governamentais: Cristiane Mutüs

Gerência Comercial: Claudio Lima

Produtor Editorial: Thiê Alves

Tradução: Renan Amorim

Copidesque: Eveline Machado

Revisão Gramatical: Alberto Streicher

Diagramação: Natalia Curupana



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



Editora
afiliada à:

ASSOCIADO



Sobre o Autor

Paul R. Niven é consultor de gestão, autor e palestrante de destaque de tópicos sobre Estratégia, Execução de Estratégias, Objetivos e Resultados-chave (OKRs) e Balanced Scorecard (BSC). Como fundador do site OKRsTraining.com [todos os sites citados no livro apresentam conteúdo em inglês], ele desenvolveu sistemas de execução de estratégias para clientes grandes e pequenos em uma ampla variedade de organizações, incluindo empresas da Fortune 1000, do setor público e organizações sem fins lucrativos. Desde 2001, a empresa ajudou mais de quinhentas organizações ao redor do mundo a executar sua estratégia com eficácia. Uma pequena amostra de seus clientes inclui Mercedes-Benz, Humana, Walmart Canada e The Michael J. Fox Foundation.

Paul é autor de seis outros livros sobre estratégia e execução de estratégias, que foram traduzidos para mais de quinze idiomas ao redor do mundo.

Dedicatória

Para a minha esposa, Lois, por seu apoio inabalável e incentivo durante minhas aventuras de escrita.

Agradecimentos do Autor

Este livro foi escrito para ser um guia abrangente e de fácil acesso para organizações que se aventuram ou já estão implementando OKRs. Meu papel como autor foi dar conselhos práticos e — tão importante quanto — confiáveis para ajudar os leitores em seu caminho para o sucesso. Se eu consegui ter sucesso nessa tarefa isso se deve basicamente à inestimável experiência que ganhei ao interagir com centenas de organizações ao longo de mais de vinte anos como consultor. Meus mais sinceros agradecimentos a cada uma delas por sua confiança, generosidade e comprometimento ao aprimorar com uma estratégia melhor empregando os OKRs. Também gostaria de enviar um agradecimento especial aos meus colegas do OKRsTraining.com, Kevin Baum e Zack Ross, por suas muitas e valiosas contribuições, tanto para o sucesso da nossa empresa como para o campo dos OKRs. Para concluir, meus mais sinceros agradecimentos a Susan Christophersen, Tracy Boggier, Vicki Adang e toda a equipe Para Leigos por me guiarem com habilidade nas exigências específicas para escrever um livro da série.

Amostragem

Sumário Resumido

Introdução	1
Parte 1: Apresentando os OKRs	5
CAPÍTULO 1: Atingindo Metas com OKRs	7
CAPÍTULO 2: Benefícios dos OKRs	21
Parte 2: Preparando OKRs	39
CAPÍTULO 3: Primeiro o Mais Importante: Por que Criar OKRs	41
CAPÍTULO 4: Papéis Vitais de OKRs na Organização	51
CAPÍTULO 5: Onde e Quando Criar OKRs	73
CAPÍTULO 6: Matérias-primas dos OKRs: Missão, Visão e Estratégia	95
Parte 3: Criando OKRs	117
CAPÍTULO 7: Preparando-se para Criar OKRs	119
CAPÍTULO 8: Arregaçando as Mangas, Parte 1: Criando Objetivos	145
CAPÍTULO 9: Arregaçando as Mangas, Parte 2: Criando Resultados-chave ..	171
CAPÍTULO 10: OKRs Ainda Mais Fortes	199
Parte 4: Trabalhando com OKRs	221
CAPÍTULO 11: Fazendo Reuniões de Revisão dos OKRs	223
CAPÍTULO 12: Pontuando e Analisando OKRs	245
CAPÍTULO 13: Fazendo os OKRs Perdurarem	263
Parte 5: A Parte dos Dez	281
CAPÍTULO 14: Dez Perguntas sobre OKRs	283
CAPÍTULO 15: Dez Obrigações para Ter Sucesso com OKRs	293
CAPÍTULO 16: Dez Dicas para Criar OKRs Eficazes	303
Índice	313

Amostragem

Sumário

INTRODUÇÃO.....	1
Sobre Este Livro	2
Penso que.....	3
Ícones Usados Neste Livro	3
Além Deste Livro.....	4
De Lá para Cá, Daqui para Lá.....	4
 PARTE 1: APRESENTANDO OS OKRS.....	5
CAPÍTULO 1: Atingindo Metas com OKRs	7
OKRs — Um Sistema de Definição de Metas.....	8
O Valor da Definição de Metas.....	9
Examinando os Elementos dos OKRs.....	12
Definindo um “objetivo”.....	12
Escrevendo um objetivo básico.....	12
Definindo um resultado-chave.....	14
Escrevendo resultados-chave	14
OKRs e Outros Sistemas de Definição de Metas	16
OKRs versus metas SMART.....	16
OKRs versus KPIs	17
OKRs versus 4DX	17
OKRs versus BSC	19
 CAPÍTULO 2: Benefícios dos OKRs.....	21
Superando os Desafios Organizacionais Comuns com OKRs ...	22
A dificuldade de executar estratégias.....	23
Reconhecendo o desafio do crescimento sustentável	25
Trabalhando com a ameaça da disrupção	27
Como Seu Pessoal se Beneficiará com os OKRs.....	28
Focando o que é mais importante	29
Alinhamento do topo à base, e além	30
Aumentando o engajamento	33
Senso de responsabilidade com conhecimento estratégico ..	35
Elevando o nível com o pensamento visionário	36
Trabalhando em um sistema fácil de entender e usar	37
 PARTE 2: PREPARANDO OKRS.....	39
CAPÍTULO 3: Primeiro o Mais Importante: Por que Criar OKRs	41
Descobrimo Como Não Iniciar Sua Jornada de OKRs.....	42

Evite pedir que seu assistente administrativo contate consultores	43
O que fazer?	44
Não inicie um processo de mudança levemente	45
Então, o que fazer?	45
O “Motivo” para Criar OKRs	45
Seu motivo único para implementar OKRs	46
É essencial saber o seu motivo	48

CAPÍTULO 4: Papéis Vitais de OKRs na Organização 51

Conseguindo um Patrocinador Executivo: Um Elemento Vital. . .	52
Entendendo o Patrocínio Executivo e Por que Ele É Importante	53
Ter entendimento dos OKRs	54
Definindo o sucesso e por que acreditar nos OKRs	54
Defendendo o uso de OKRs no nível da liderança sênior. . .	54
Aprovando o financiamento da iniciativa.	55
Criando seu “manual” de OKRs com o defensor e a equipe de executivos	55
Atuando como ponto final de escalada dos problemas com OKRs	56
Vendo o patrocínio em ação	56
Obtendo o patrocínio executivo	58
O Defensor dos OKRs: Um Papel Vital para o Sucesso dos OKRs	59
O papel de um defensor dos OKRs.	60
Escolhendo o defensor de OKRs perfeito	64
Por que o defensor é vital para o sucesso dos OKRs	65
Incluindo os Embaixadores dos OKRs	66
O Papel de um Embaixador dos OKRs	67
Atuando como especialista interno dos OKRs e divulgador do sistema	68
Treinando equipes para criar e revisar OKRs	68
Ajudando as equipes a diferenciar os OKRs das tarefas normais	68
Atuando como contato para assuntos relacionados a OKRs na sua área	69
Atuando como agente de ligação com outros embaixadores e o defensor	69
Descrevendo o Perfil de um Embaixador dos OKRs	70
Maximizando o Sucesso dos OKRs com Embaixadores	71

CAPÍTULO 5: Onde e Quando Criar OKRs 73

Determinando Onde Usar os OKRs	74
OKRs Apenas no Nível da Empresa.	74
Benefícios de começar no nível mais alto	75
Mais benefícios de começar no nível mais alto.	76
Agora as desvantagens dos OKRs no nível mais alto.	76

Pré-requisitos dos OKRs no nível da empresa	76
Criando OKRs nos Níveis da Empresa e das Equipes	77
Incluindo equipes e unidades	77
Seguir o organograma ou ligar equipes dependentes	78
Criando OKRs com base nos clientes	79
Criando OKRs Individuais para a Organização Inteira	79
O Google usa, mas você não precisa usar	79
Mais problemas com OKRs individuais	80
Outras Opções de Onde Criar OKRs	82
Realizando pilotos em uma unidade de negócios ou equipes	82
Usando OKRs para projetos	85
Usando OKRs para grupos de apoio	86
A Cadência Certa para os OKRs	88
Cronometrando OKRs no nível da empresa (Dica: Anual é melhor)	89
Determinando se os trimestres ou os quadrimestres são certos para você	91
A linha do tempo dos OKRs	93

CAPÍTULO 6: Matérias-primas dos OKRs: Missão, Visão e Estratégia 95

Acordo nas Definições de “Missão”, “Visão” e “Estratégia”	96
Missão: Por Que o Negócio Existe	97
Sim, é preciso tempo para criar uma declaração de missão	98
O que torna uma declaração de missão eficaz	100
Se você já tem a declaração de missão	102
Visão: Criando Sua Imagem de Futuro Ideal	103
Peculiaridades das declarações de visão	104
O que torna uma declaração de visão eficaz	105
Quantificada e com prazo	106
Brainstorming para criar sua declaração de visão	108
Estratégia: Definindo as Prioridades	109
Por que a estratégia é vital para os OKRs	110
Começando com a estratégia	111
O Jogo das 21 Perguntas	113

PARTE 3: CRIANDO OKRS 117

CAPÍTULO 7: Preparando-se para Criar OKRs 119

Treinando a Organização para OKRs de Sucesso	120
O treinamento é fundamental	120
Preparando-se para o treinamento	124
Começando bem o treinamento	126
Trabalhando com o Plano de Treinamento	128
Comece com uma história	129
Dando uma aula de história	130

Definindo seus termos	131
Exemplos de OKRs eficazes	131
Diferenciando os resultados-chave	132
As características dos OKRs	132
Aprendendo na prática	133
Terminando bem	137
A eficácia do treinamento virtual	138
Preparando-se	139
Determinando a Filosofia dos OKRs	141
Decidindo se as atividades rotineiras devem ser usadas como OKRs	141
Criando um painel de métricas da “saúde do negócio”	143

CAPÍTULO 8: Arregaçando as Mangas, Parte 1: Criando Objetivos 145

Trabalhando com Vários Objetivos	146
Olhando para o futuro: Objetivos anuais	146
Aqui e agora: OKRs trimestrais ou quadrimestrais	149
Objetivos imediatos e necessários	150
O Passo a Passo do Processo de Criar Objetivos	151
A pergunta básica para definir objetivos (com base na cadência)	152
Fazendo uma lista de possíveis objetivos	153
Filtrando os itens da lista	155
Escolhendo os objetivos mais importantes	156
Usando sua fórmula	158
Outras Maneiras de Ajudá-lo a Estabelecer Objetivos	159
Usando rituais	160
Usando a sabedoria das multidões	162
Pensando no que o atrapalha	162
Incorporando as Características de Objetivos Eficazes	163
Tornando-o qualitativo	164
Tornando-o significativo para você	165
Garantindo que será feito dentro do prazo	166
Alinhando-o vertical e horizontalmente	167
Fácil de ler e entender	168
Controlando os recursos necessários	169
Gerando valor comercial	169

CAPÍTULO 9: Arregaçando as Mangas, Parte 2: Criando Resultados-chave 171

Analisando os Resultados-chave	172
Resultados-chave do tipo métrica	173
Resultados-chave do tipo marco	174
Processo de Criação dos Resultados-chave	177
Pergunta básica para determinar o resultado-chave de impacto comercial	178
Contando a história de sucesso com resultados-chave orientadores	179

Não espere resultados-chave perfeitos.....	182
Usando fórmulas	184
Incorporando as Características	
de um Resultado-chave Eficaz	186
Tornando-o quantitativo	187
Buscando extensão, mas com realismo.....	188
Limitando o número de resultados-chave.....	190
Tornando-o específico.....	193
Que seja um resultado-chave, não uma tarefa.....	195
A síndrome “Não dá para medir o que fazemos”	197
CAPÍTULO 10: OKRs Ainda Mais Fortes.....	199
Alinhamento dos OKRs	200
Alinhamento vertical para executar a estratégia	200
Pense em conectar, não no método cascata	202
Alinhamento horizontal administrando as dependências ..	204
FAQs sobre OKRs que Serão Feitas.....	207
E se eu não conseguir medir o impacto comercial	
durante o trimestre?	208
Qual é a diferença entre OKRs comprometidos	
e aspiracionais?.....	210
Tudo bem usar resultados-chave baseados em reuniões? ..	211
Os OKRs podem mudar no trimestre?	214
Como posicionar as equipes para obter sucesso	
na criação de OKRs?.....	216
Existem atalhos para a criação de OKRs?	218
PARTE 4: TRABALHANDO COM OKRS.....	221
CAPÍTULO 11: Fazendo Reuniões de Revisão dos OKRs ..	223
A Cadência das Reuniões	224
Fazendo reuniões semanais.....	225
Fazendo reuniões mensais.....	228
Retrospectivas de fim de período	231
Tirando o Máximo das Reuniões de OKRs.....	233
Agendando reuniões com antecedência.....	234
Fazendo perguntas simples	236
Concentrando-se no aprendizado	237
Controlando suas expectativas	239
Mantendo o ritmo da reunião	241
Avaliando a reunião	243
CAPÍTULO 12: Pontuando e Analisando OKRs.....	245
Pontuando OKRs.....	246
Entendendo o Que e Como Pontuar	247
Exemplo de pontuação n.º 1: Maximizando o impacto	
de uma conferência nacional de vendas	247