

Oficina de OKR

Wennder Fidelis
wennder@senado.leg.br

Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica · Senado Federal

Antes de começar, vamos nos apresentar

16° EnGITEC

QUEM SOU EU



Wennder Fidelis

Governança de TI e Gestão Estratégica no Setor Público •
ITIL Expert • PMP • OKRCP
Brasília, Distrito Federal, Brasil

 Senado Federal

 Universidade Estadual de
Campinas

Apresentação

- Nome;
- De onde vem e área de atuação;
- Experiência com OKR...



DILEMA

Muito esforço. Pouco resultado.

A sensação de correr o dia inteiro e não chegar a lugar nenhum não é falta de empenho — é falta de direção.

Você já se sentiu assim no trabalho esta semana?

O Ralo de Energia

O que consome muito esforço e gera pouco resultado nas Casas Legislativas?



O QUE É OKR?

A definição formal do framework que conecta **propósito, foco e resultados**.

DEFINIÇÃO FORMAL

OKR (Objectives and Key Results) é um framework de gestão de objetivos que define **o que** deve ser alcançado (Objective) e **como** saberemos que foi alcançado (Key Results).

Seu propósito é alinhar esforços, focar no que realmente importa e gerar resultados mensuráveis que impulsionem **mudança significativa**.



OS 2 COMPONENTES DO OKR



OBJECTIVE (OBJETIVO)

Declaração qualitativa, inspiradora e desafiadora do que **queremos alcançar**.

Responde: "Para onde queremos ir e por quê?"



KEY RESULTS (RESULTADOS-CHAVE)

Conjunto de 3 a 5 resultados **mensuráveis** que indicam progresso e sucesso na conquista do objetivo.

Responde: "Como saberemos que chegamos lá?"

CARACTERÍSTICAS DO OKR



ALINHAMENTO

Conecta indivíduos, times e estratégia.



FOCO

Prioriza o que realmente importa.



TRANSPARÊNCIA

Todos veem objetivos e resultados.



CADÊNCIA

Revisão contínua para aprender e ajustar.



AMBICIOSO E REALISTA

Desafia, mas é alcançável.

COMO FUNCIONA

OBJETIVO

Define o destino.



KEY RESULTS

Medem o progresso.



IMPACTO

Gera valor real.

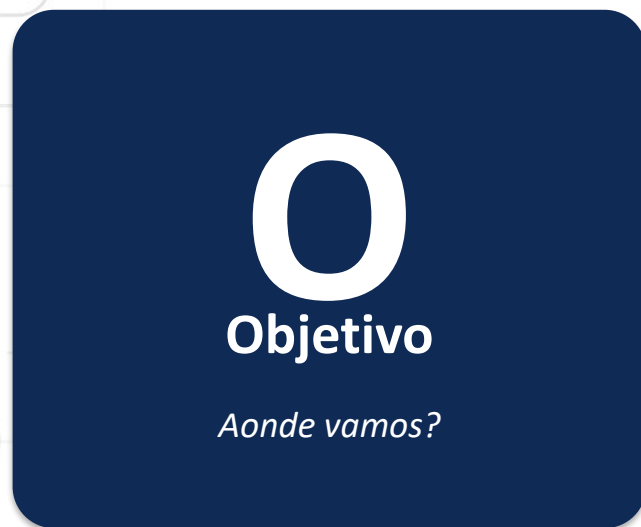


OKR não é sobre fazer mais. É sobre fazer o que realmente importa e gerar impacto. Não é um projeto, plano ou lista de tarefas. É um sistema de **foco e resultado**.

O que é OKR

Objectives and Key Results · uma equação simples por trás de uma disciplina exigente

16° EnGITEC



+



=



OKR não cria a mudança — ele dá direção e mede se a mudança está acontecendo.

AS ORIGENS DO OKR

O OKR não nasceu do nada. Ele é fruto da busca por **foco**, **alinhamento** e **ambição** nas organizações.

OKR é sobre escolher o que importa e medir o que realmente faz diferença.

UMA LINHA DO TEMPO DA IDEIA ATÉ O MUNDO

1954

1970s

1999

HOJE



Peter Drucker

No livro "The Practice of Management", Drucker introduz o conceito de MBO (Management by Objectives).

A ideia central: definir objetivos claros e medir resultados.



Andy Grove e a Intel

Grove adapta o MBO para a realidade da Intel, tornando os objetivos mais ambiciosos, desafiadores e transparentes.

Nasce a cultura de OKRs na Intel.



John Doerr e o Google

John Doerr, da venture capital Kleiner Perkins, leva o OKR da Intel para o Google.

Os OKRs ajudam o Google a manter foco, crescer rápido e inovar com disciplina.



Do Vale do Silício para o mundo

OKRs se espalham para empresas de todos os tamanhos e setores: startups, grandes empresas, ONGs, governos e mais.

Uma metodologia simples, poderosa e adaptável.

A ESSÊNCIA DESDE O COMEÇO



Definir objetivos inspiradores (qualitativos)

+



Medir resultados chave (quantitativos) que comprovem o progresso

+



Alinhar toda a organização naquilo que realmente importa



Foco + Alinhamento + Resultados = Impacto

POR QUE ISSO IMPORTA?



OKR não é sobre controlar pessoas. É sobre liberar o **potencial coletivo**.



Ele foi criado para lidar com **mudanças, incerteza e ambição extrema**.



A origem do OKR carrega até hoje o mesmo propósito: **FAZER O QUE IMPORTA, E COMPROVAR QUE ESTÁ FUNCIONANDO.**



Três exemplos do setor público

OKR não é só para startups — é para qualquer organização que precisa mudar

16° EnGITEC

LEGISLATIVO

OBJETIVO

Tornar o portal da transparência o orgulho da Casa.

KEY RESULTS

- KR1** Reduzir o tempo de publicação de atas de 7 dias para 24h
- KR2** Aumentar acessos únicos ao portal em 30%

SAÚDE PÚBLICA

OBJETIVO

Devolver ao cidadão a confiança no posto de saúde do bairro.

KEY RESULTS

- KR1** Reduzir tempo médio de espera de 90 min para 30 min
- KR2** Elevar NPS do paciente de 42 para 70

EDUCAÇÃO

OBJETIVO

Fazer da escola um lugar onde o aluno quer estar.

KEY RESULTS

- KR1** Reduzir evasão escolar do 9º ano de 18% para 8%
- KR2** Elevar frequência média de 76% para 90%

O Senado Federal usa OKR desde 2020

Uma trajetória de mais de 5 anos aplicando, ajustando e amadurecendo o método

16° EnGITEC



O desafio permanente

Buscamos sempre **menos OKRs, mas com mais foco** — aquilo que realmente importa ao Senado: as mudanças que precisam ser feitas, e não apenas um conjunto de OKRs para cada órgão chamar de seus.

A grande quebra de paradigma

Por que OKR não é 'mais uma metodologia' — é uma virada de chave

16° EnGITEC

METAS TRADICIONAIS

Foco em tarefas

O que preciso fazer hoje?

Mede o esforço

Cascadeadas de cima

Resultado: lista de afazeres

MODELO OKR

Foco em resultados

O que preciso alcançar?

Mede o impacto

Co-criadas em rede

Resultado: progresso real

Fórmulas de escrita: Objetivo e Key Results

Baseado no padrão de John Doerr (Measure What Matters) — referência da OKR International

OBJETIVO

qualitativo • aspiracional • inspirador

Verbo de ação + o que queremos alcançar

Exemplo:

Tornar-se a plataforma de educação preferida pelos professores de ensino básico no Brasil.

KEY RESULT

quantitativo • mensurável • com prazo

Verbo de medição + métrica + de X para Y + até quando

Exemplo:

- *Aumentar professores ativos mensais de 10 mil para 50 mil até dez/2026.*
- *Elevar NPS de 32 para 60 até o Q4/2026.*
- *Reduzir a taxa trimestral de perda de clientes de 8% para 3% até dez/2026.*

Anatomia do Objetivo (O)

O 'aonde queremos chegar' — qualitativo, inspirador, sem números

Qualitativo

Descreve um estado desejado,
não uma quantidade.

Inspirador

Mexe com as pessoas.
Dá vontade de levantar.

Sem números

Números são para os KR's.
O Objetivo é a história.

Tempo definido

Ciclo curto: 3 meses.
Não é missão eterna.

EXEMPLO

Tornar nossa Câmara referência nacional em transparência ativa.

Anatomia dos Key Results (KR)

O 'como saberemos' — quantitativos, verificáveis, 2 a 5 por Objetivo

Quantitativos

Tem número e unidade.
Sem 'aumentar bem' — quanto?

Verificáveis

Qualquer um consegue
conferir se foi atingido.

Resultados, não tarefas

Mede o impacto, não o esforço.
Não é 'fazer X', é 'alcançar Y'.

Audaciosos

Se você bate fácil,
era meta — não KR.

EXEMPLOS

KR1: Reduzir o tempo de publicação de atas de 7 dias para 24 horas.

KR2: Aumentar os acessos únicos ao portal da transparência em 30%.

As duas armadilhas mais comuns

Onde quase todo mundo tropeça no começo

ARMADILHA 1

KR ≠ Tarefa

ERRADO (tarefa disfarçada)

Fazer treinamento de servidores.

CERTO (resultado verificável)

Aumentar a satisfação do cidadão atendido em 20%.

Tarefa fala do esforço. KR fala do valor.

ARMADILHA 2

KPI ≠ OKR

KPI · o termômetro

*Mede a saúde atual do processo.
Ex: taxa de reclamações mensal.*

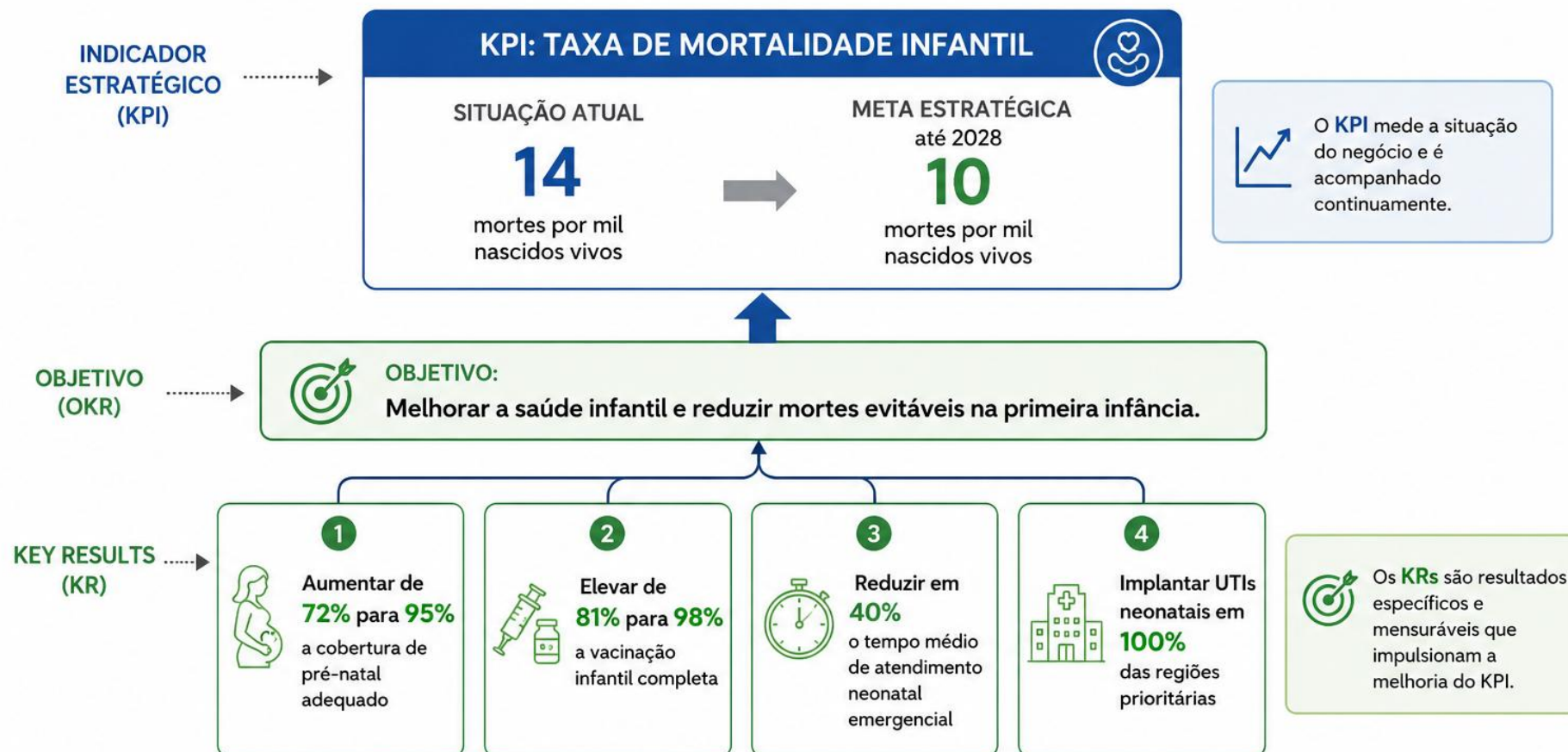
OKR · o motor

*Impulsiona a mudança e
quebra o status quo.*

Você precisa dos dois — não confunda.

KR ELEVANDO UM KPI

Exemplo: Taxa de Mortalidade Infantil



OKR não substitui indicadores. OKR usa resultados-chave para mover indicadores na direção desejada.

KPI = indicador acompanhado continuamente

KR = resultado específico que impulsiona a melhoria do KPI

O filtro de qualidade

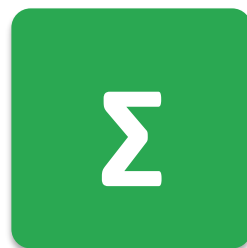
Antes de apresentar, passe seu OKR por estas 3 perguntas

16° EnGITEC



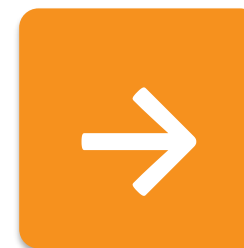
Está claro?

Qualquer pessoa da Casa
entenderia o que vocês
querem alcançar?



É mensurável?

Tem número e unidade?
Como vocês vão calcular
se chegou no alvo?



É resultado?

O impacto real acontece,
ou estão apenas preenchendo
uma planilha?

Sinais de alerta

Os erros que aparecem em quase toda implementação — fique atento

ERRO 1

Muitos Objetivos

*Mais de 5 Os por ciclo:
diluiu o foco da equipe.*

→ 3 a 5 Objetivos no máximo.

ERRO 2

KRs vagos

*'Melhorar o atendimento.'
Sem número, não é KR.*

→ De X para Y, sempre.

ERRO 3

Tarefas disfarçadas

*'Implementar sistema X.'
Confunde esforço com impacto.*

→ Mede resultado, não
atividade.

ERRO 4

OKR de cima pra baixo

*Cascadeado sem conversa:
vira lista de cobrança.*

→ Co-criar com quem executa.

Gestão do ciclo de OKRs

Como conduzir o ciclo: planejamento, execução, acompanhamento e aprendizado

1. Planejamento do ciclo

Definir Objetivos e KR's para o trimestre.
Alinhar com a estratégia e priorizar.

2. Check-ins periódicos

Reuniões periódicas de avaliação dos kr (progresso, impedimentos, tendências...).
Atualizar progresso, riscos e próximos passos.

3. Revisão de meio de ciclo

Reavaliar KR's em risco e recalibrar.
Decidir: manter, ajustar ou descartar.

4. Retrospectiva e aprendizado

Avaliar resultados e o que aprendemos.
Levar lições para o próximo ciclo.

CADÊNCIA SUGERIDA

Trimestral, na teoria.... Mas no Senado conseguimos fazer apenas ciclos de 2 anos.

Mão na Massa

PASSO 1

Defina o Objetivo

Qual mudança vocês querem provocar?
Frase curta, inspiradora, sem números.

PASSO 2

Defina 2 a 3 KR's

Como saberão que chegaram lá?
De X para Y — números concretos.

PASSO 3

Apresente

Escreva em uma folha A4.
Vocês vão apresentar para a turma.

KR's e KR's que não são KR's de fato...

✓ É KR

- Aumentar o NPS de 42 para 65 até dezembro
- Reduzir o tempo médio de resposta do suporte de 8h para 2h
- Elevar o iGovTI de 0,17 para 0,80
- Conquistar 30 novos clientes B2B no segundo semestre
- Diminuir o churn mensal de 6% para 3%
- Aumentar o tráfego orgânico de 20 mil para 50 mil visitas/mês

X Não é KR

- Implantar o novo CRM até março (*tarefa / projeto*)
- Ser referência em inovação no setor (*é um Objetivo, não KR*)
- Fazer campanha de mídia paga no Instagram (*atividade*)
- Melhorar a satisfação do cliente (*vago, sem métrica*)
- Contratar 3 devs sêniores (*tarefa de RH*)
- Lançar a nova versão do app (*entrega, não resultado*)
- **Publicar 12 estudos de caso até o fim do trimestre** (*pegadinha: tem número e prazo, mas é entrega*)
- **Aumentar a execução orçamentária de 70% para 95%** (*output financeiro, não resultado para a sociedade*)



OKR PESSOAL



OBJETIVO (O)

SER MAIS SAUDÁVEL

KEY RESULTS (KRs)

Como saberei que estou mais saudável?



PESO CORPORAL

Meta: 78 kg

Atual: 88 kg



PERCENTUAL DE GORDURA

Meta: 18%

Atual: 26%



COLESTEROL TOTAL

Meta: < 180 mg/dL

Atual: 220 mg/dL



CORTISOL (MANHÃ)

Meta: < 15 µg/dL

Atual: 21 µg/dL



PRESSÃO ARTERIAL

Meta: < 120/80 mmHg

Atual: 135/85 mmHg



KR = CRITÉRIO DE SUCESSO



KR (Key Result) é o **critério de sucesso** que mostra o quanto estamos mais próximos de atingir nosso objetivo.



Os KR's tornam o objetivo **mensurável e claro**.

COMO FUNCIONA?



DEFINIMOS
O OBJETIVO



ESTABELECEMOS
OS KR's



ACOMPANHAMOS
O PROGRESSO



KR's BATIDOS,
OBJETIVO
ALCANÇADO!

OBJETIVO: SER MAIS SAUDÁVEL



PESO CORPORAL

Meta: 78 kg
Atual: 78 kg



ATINGIDO



PERCENTUAL
DE GORDURA

Meta: 18%
Atual: 17%



ATINGIDO



COLESTEROL
TOTAL

Meta: < 180 mg/dL
Atual: 165 mg/dL



ATINGIDO



CORTISOL
(MANHÃ)

Meta: < 15 µg/dL
Atual: 12 µg/dL



ATINGIDO



PRESSÃO
ARTERIAL

Meta: < 120/80 mmHg
Atual: 115/75 mmHg



ATINGIDO



TODOS OS KR's BATIDOS = OBJETIVO ALCANÇADO!



OKR – O “como” é de quem executa

Sem microgerenciamento – liberdade de escolha de como fazer, desde que o resultado seja atingido – mas deve ser alto sustentável e racional 😊

OKR NA VIDA REAL

OBJETIVO (O)
TER MAIS SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA

KEY RESULT (KR)
PERDER 20 KILOS

MESMO KR. ESCOLHAS DIFERENTES. CONTEXTOS ÚNICOS.

1. FEZ ACADEMIA
DISCIPLINA
FOCO
CONSTÂNCIA
RESULTADOS
SUOR, TREINO E DETERMINAÇÃO!
-20KG
MISSÃO CUMPRIDA!

2. TOMOU REMÉDIOS
ORIENTAÇÃO MÉDICA
+ ACOMPANHAMENTO
= RESULTADOS
CIÊNCIA, AJUDA E CERPA!
-20KG
MISSÃO CUMPRIDA!

3. CORTOU UMA PERNA (E TAMBÉM OS EXCESSOS!)
ATITUDE EXTREMA, RESULTADO EXTREMO!
ADAPTAÇÃO CRIATIVIDADE
ESCOLHAS FUNCIONAM PARA CADA CONTEXTO!
-20KG
MISSÃO CUMPRIDA!

O KR É O MESMO. O COMO PODE (E DEVE) SER DIFERENTE. FOCO NO RESULTADO, LIBERDADE NO CAMINHO, RESPONSABILIDADE NA ESCOLHA.

"Fazer mais com menos" não basta

a velha máxima da gestão pública precisa ser revista

16° EnGITEC

FAZER MAIS

Volume

Mais entregas, mais ações, mais projetos. Métrica de atividade — não diz se algo de fato mudou para a sociedade.

FAZER COM MENOS

Eficiência

Os mesmos resultados com menos recurso. Importante — mas se a coisa errada está sendo feita, fazê-la barato não resolve.

FAZER O QUE IMPORTA

Efetividade

Menos coisas, escolhidas com critério. O que muda a vida do cidadão. É aqui que o OKR opera.

Não é fazer mais. É fazer o que importa.

A armadilha da automação

eficiência sem direção piora o problema

16° EnGITEC

“

Não há nada tão inútil quanto fazer com eficiência aquilo que não deveria ser feito.

— Peter Drucker

Serviço errado

Um serviço que não deveria existir suportado por um processo lento, burocrático, que não entrega valor — mas que está lá há anos. Todo mundo reclama, ninguém questiona.



Serviço errado, agora automatizado

O mesmo serviço errado — só que agora automatizado, mais rápido. Otimizamos o que não deveria existir.

Antes de otimizar, pergunte: isso deveria estar sendo feito?

OKR é a trajetória de $A \rightarrow B$

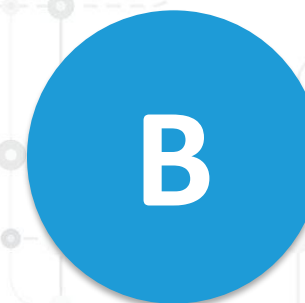


Onde estamos
hoje

OKR



trajetória



Aonde queremos
chegar

Se $A = B$, não há OKR.

Sem aspiração de mudança, basta operar — não há objetivo a perseguir.

OKR NÃO FAZ MILAGRE.

MUDANÇA SÓ ACONTECE QUANDO É DESEJADA.

Você não transforma um violeiro em pandeirista só com um KR.

✗ NÃO VAI FUNCIONAR

KR imposto, mudança não desejada.



“Não é minha praia.”
 “Não vejo valor nisso.”
 “Não me pediram opinião.”
 “Vão me avaliar por isso?”
 “Não faz sentido pra mim.”

KR (imposto)

Tocar pandeiro em 90% das apresentações nos próximos 3 meses.



Resultado provável:

Resistência, baixa adesão, resultado fraco ou nenhum.

MUDANÇA
 PRECISA SER
 DESEJADA E
 BEM VENDIDA.



Mostre o porquê

Conecte a mudança a algo que ele valoriza.



Traga para a conversa

Ouçã, envolva, co-crie.



Mostre os ganhos

Evolução, reconhecimento, novas oportunidades.



Dê suporte real

Treino, tempo, prática e acompanhamento.

✓ VAI FUNCIONAR

KR construído junto, mudança desejada.



“Faz sentido pra mim.”
 “Quero crescer.”
 “Isso me abre portas.”
 “Vou me destacar.”
 “Topa o desafio!”

KR (co-criado)

Tocar pandeiro com segurança em 90% das apresentações nos próximos 3 meses.



Resultado provável:

Engajamento, aprendizado, evolução e reconhecimento.



OKR, projeto, plano de ação... nenhum instrumento supera a falta de vontade.

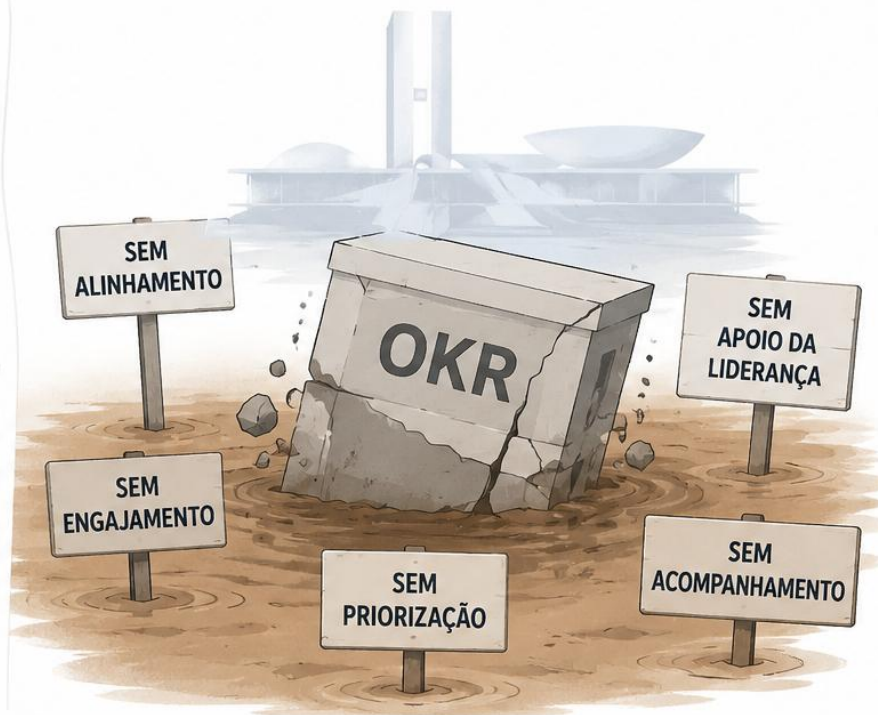
GENTE NÃO MUDA POR OBRIGAÇÃO. MUDA POR PROPÓSITO.



Ou seja...

✗ SE A MUDANÇA NÃO É DESEJADA,

✓ NÃO FOI BEM VENDIDA, NEM PACTUADA —



NÃO FOI BEM VENDIDA, NEM PACTUADA —



OKR NÃO VAI RESOLVER,
como projeto também não resolveria,
plano de ação também não...

Sem desejo real de mudança,
sem alinhamento e sem pacto,
qualquer iniciativa tende a afundar.

OKR é instrumento de mudança.

Sem mudança desejada,

OKR vira teatro de gestão.

*Lista bonita de números, reuniões coloridas,
planilhas que ninguém olha de novo.*

Dois antipadrões muito comuns

Quando OKR vira teatro em vez de instrumento de mudança



Forçar OKR sem mudança

O que acontece:

- Equipes escrevem como objetivo o que já fariam de qualquer jeito
- OKR vira lista de tarefas do trimestre
- Não há aspiração — só repackaging do business as usual

Sintoma:

- *"Bateu 100% dos OKRs" todo trimestre*



KR para todo mundo

O que acontece:

- Todo colaborador precisa ter "seus KRs"
- Foco se dilui — viram dezenas de mini-metas paralelas
- KR vira métrica de avaliação individual, não de mudança coletiva

Sintoma:

- *Ninguém sabe a prioridade #1 da empresa*

OKR não é instrumento de controle — é instrumento de foco em mudança.

OKR – Desafios...

16° EnGITEC

**OKR MEDE
RESULTADO,
NAO ESFORÇO**



O MAIOR DESAFIO DO OKR NÃO É TÉCNICO. É **CORAGEM.**

 **MEDIR INCOMODA. TER INDICADOR INCOMODA.**

QUANDO VOCÊ MEDE DE VERDADE...



Fica visível quem entrega e quem não entrega.



Aparece iniciativa que consome recurso e gera pouco valor.



Algumas áreas deixam de “parecer produtivas” apenas pelo volume de atividade.



Decisões passam a poder ser questionadas com dados.



Resultado: mais foco, mais impacto, mais valor para o cidadão.

VS.

QUANDO VOCÊ EVITA MEDIR...



Mede-se o que é fácil, não o que importa.



Indicadores de atividade viram desculpa para não entregar impacto.



OKR vira ritual burocrático e documento decorativo.



Problemas reais continuam escondidos.



Resultado: pouca melhoria real, muito discurso e zero transformação.



INDICADOR VERDADEIRO EXPÕE REALIDADE. E REALIDADE **ORIENTA DECISÃO MELHOR.**

Sem coragem para medir, não existe gestão por resultados.



OKR NÃO É SOBRE PREENCHER PLANILHA. É SOBRE **VER** PARA PODER **DECIDIR** E **AGIR** COM FOCO NO QUE IMPORTA.

CORAGEM DE SER RUIM:

FOÇAR NO QUE IMPORTA PARA
SER **ÓTIMO** NO QUE REALMENTE VALE!



OKR não é sobre
fazer mais.
É sobre fazer
menos do que não
importa, para fazer
MELHOR o que
importa.



16° EnGITEC

SEM CORAGEM

TENTAR SER BOM EM TUDO



- ❌ Foco em tudo (e dispersão total)
- ❌ Energia dividida
- ❌ Resultados medianos
- ❌ Sensação de correria sem avanço

= MUITO ESFORÇO, POUCO IMPACTO.

VS.

COM CORAGEM

ESCOLHER POUCAS PRIORIDADES



- ✅ Foco no que realmente importa
- ✅ Energia concentrada
- ✅ Resultados extraordinários
- ✅ Clareza, progresso e impacto real

= MENOS FAZENDO, MAIS ACONTECENDO.

CORAGEM DE SER RUIM É:



DIZER "NÃO"
AO QUE NÃO É
PRIORIDADE AGORA.



ACEITAR QUE ALGUMAS
COISAS FICARÃO
APENAS "OK".



CONFIAR QUE O FOCO
DE HOJE CONSTRÓI
O RESULTADO DE AMANHÃ.

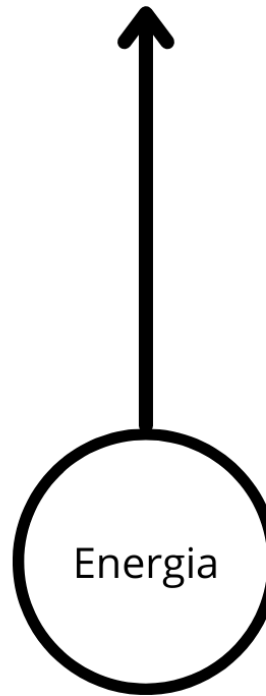
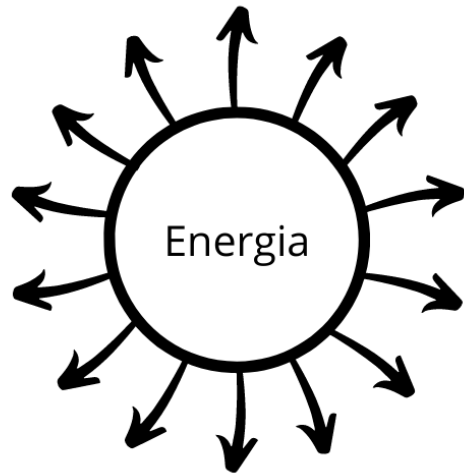


TER DISCIPLINA PARA
ESCOLHER E RENUNCIAR
AO MESMO TEMPO.

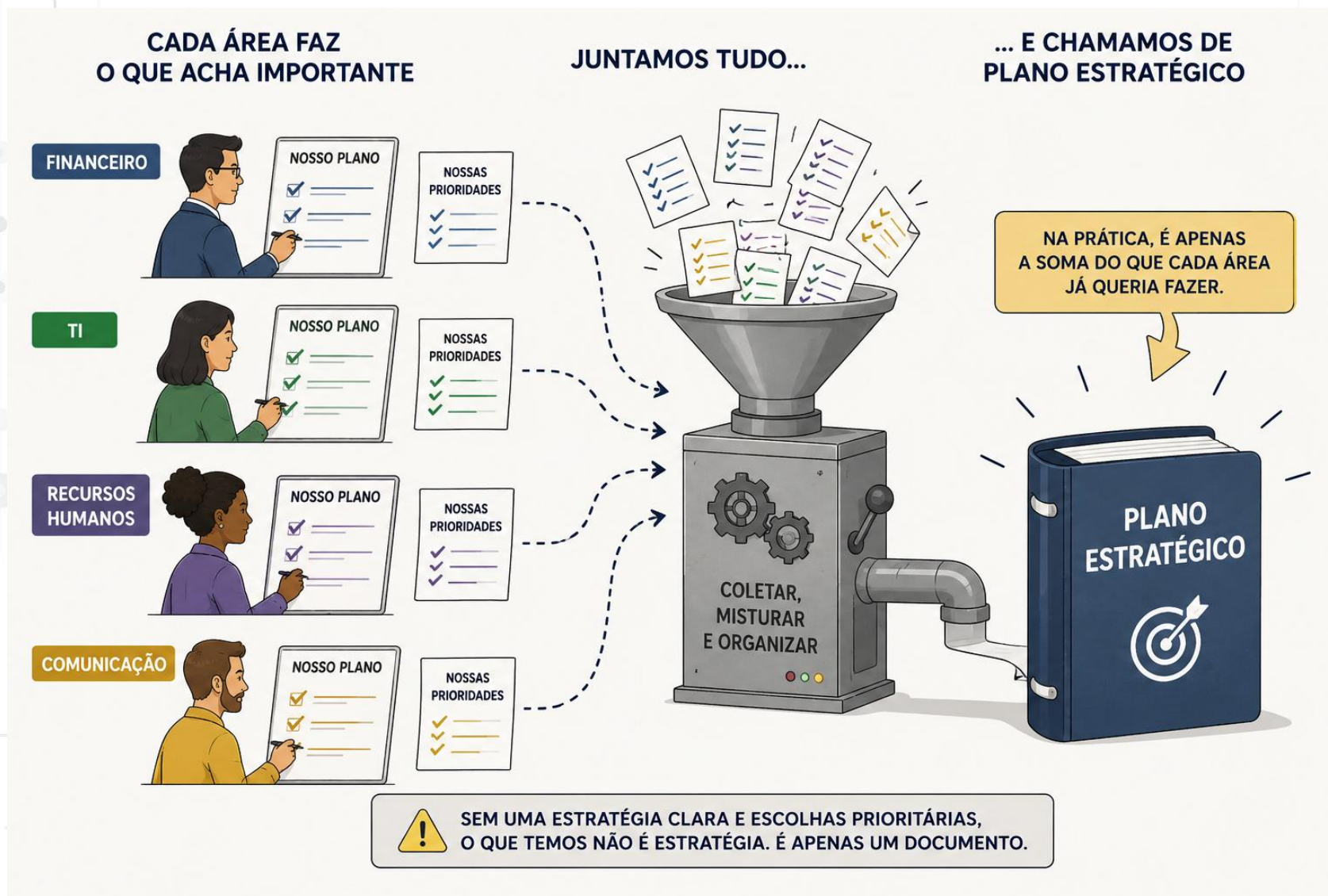


TODOS OS KR's
BATIDOS?
**OBJETIVO
ALCANÇADO!**

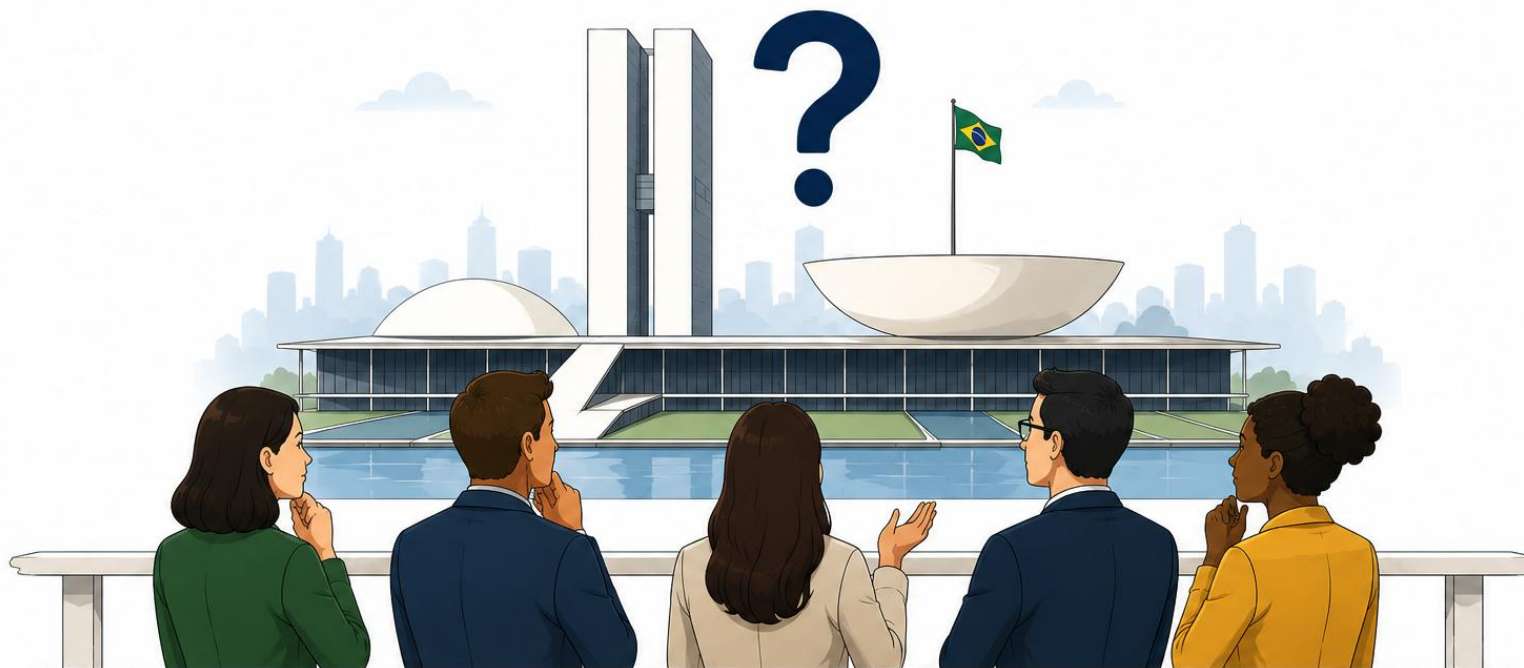
OKR – Desafios... Falta de foco!



Efeito natural da falta de foco...



E aí, depois do que conversamos,
o que você considera que sejam
os principais desafios para
melhorarmos o Legislativo Brasileiro
por meio de OKR?



Obrigado!

Wennder Fidelis
wennder@senado.leg.br

Escritório Corporativo de Governança e Gestão Estratégica · Senado Federal