

OKR: O QUE É, EXEMPLOS E COMO DEFINIR OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE

Entenda o que é OKR, diferenças para KPI e metas, exemplos e como definir objetivos e resultados-chave em empresas de engenharia.

SUMÁRIO

1. O QUE É OKR?	4
2. O QUE SIGNIFICA A SIGLA OKR?	4
3. OBJETIVO, RESULTADO-CHAVE E INICIATIVA SÃO DIFERENTES	5
4. PARA QUE SERVEM OS OKRS?	5
5. OKR, KPI, META, SLA E PLANO DE AÇÃO	5
6. OKR E PDCA	6
7. TIPOS DE OKR	6
7.1. OKRS COMPROMETIDOS	6
7.2. OKRS ASPIRACIONAIS	6
7.3. OKRS DE APRENDIZADO	6
8. COMO ESCREVER UM BOM OBJETIVO	7
9. COMO DEFINIR BONS RESULTADOS-CHAVE	7
10. RESULTADO-CHAVE DE EFEITO OU DE ATIVIDADE?	7
11. QUANTOS OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE UTILIZAR?	8
12. QUAL DEVE SER A DURAÇÃO DO CICLO?	8
13. COMO DEFINIR OKRS PASSO A PASSO	8
14. EXEMPLO DE OKR PARA UMA EMPRESA DE ENGENHARIA	8
14.1. OBJECTIVE	9
14.2. KEY RESULTS	9
14.3. INICIATIVAS POSSÍVEIS	9
14.4. GOVERNANÇA	9
15. EXEMPLOS DE OKR POR ÁREA	9
15.1. PMO E PORTFÓLIO	9
15.2. GESTÃO DE CONTRATOS	9
15.3. GESTÃO DOCUMENTAL	9
15.4. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	10
16. COMO ACOMPANHAR OKRS DURANTE O CICLO	10
17. COMO ENCERRAR UM OKR	10
18. OKR E AVALIAÇÃO INDIVIDUAL	10
19. OKR EM PROJETOS DE ENGENHARIA	11
20. COMO ALINHAR OKRS ENTRE ÁREAS	11
21. PAPEL DO PMO NOS OKRS	11
22. ERROS COMUNS	11
22.1. TRANSFORMAR TAREFAS EM RESULTADOS-CHAVE	11

22.2. CRIAR OBJETIVOS DEMAIS	12
22.3. NÃO REGISTRAR LINHA DE BASE	12
22.4. UTILIZAR INDICADORES SEM FONTE CONFIÁVEL	12
22.5. CONFUNDIR OBJETIVO ASPIRACIONAL COM OBRIGAÇÃO CONTRATUAL . . .	12
22.6. ENCERRAR O CICLO SEM APRENDIZADO	12
23. COMO IMPLANTAR OKRS SEM BUROCRACIA	12
24. CONCLUSÃO	12
24.1. ESTRATÉGIA, OBJETIVOS E GOVERNANÇA	14
24.2. PROCESSOS, PRAZOS E EVIDÊNCIAS	14
24.3. SOLUÇÕES PARA ESTRUTURAR A EXECUÇÃO	14
24.4. SERVIÇOS RELACIONADOS	14
24.5. FONTES EXTERNAS E REFERÊNCIAS OFICIAIS	14

OKR é uma abordagem de gestão que conecta uma prioridade qualitativa a resultados mensuráveis. A sigla significa **Objectives and Key Results**, ou objetivos e resultados-chave. Em vez de registrar apenas uma intenção ampla ou uma lista de tarefas, o método exige clareza sobre o que deve mudar e como a organização reconhecerá que avançou.

Em empresas de engenharia, OKRs podem direcionar melhorias de previsibilidade, qualidade documental, produtividade, digitalização, integração entre disciplinas, desempenho de contratos e maturidade do [PMO](#). Eles não substituem projetos, processos, indicadores ou responsabilidades. Sua função é selecionar poucas prioridades para um ciclo e mobilizar resultados coerentes com elas.

1. O QUE É OKR?

OKR é uma estrutura formada por um **Objective**, que descreve a mudança qualitativa pretendida, e por **Key Results**, que definem evidências quantitativas de progresso ou alcance.

O objetivo comunica direção. Os resultados-chave mostram como o progresso será reconhecido. Quando os dois componentes estão bem formulados, a equipe consegue distinguir avanço real de simples execução de atividades.

A página [What Matters sobre significado e exemplos de OKR](#) apresenta a estrutura como Objectives and Key Results e enfatiza a combinação entre direção e resultados mensuráveis.

2. O QUE SIGNIFICA A SIGLA OKR?

Componente	Função	Pergunta principal
Objective	Descrever a mudança desejada	O que precisa ser diferente ao final do ciclo?
Key Results	Demonstrar quantitativamente o avanço	Como saberemos que a mudança ocorreu?

Um objetivo sem resultados-chave permanece sujeito a interpretação. Resultados-chave sem objetivo podem produzir números sem direção. O valor do OKR está na relação entre ambos.

3. OBJETIVO, RESULTADO-CHAVE E INICIATIVA SÃO DIFERENTES

O objetivo representa a direção. O resultado-chave mede o efeito. A iniciativa corresponde ao trabalho realizado para influenciar o resultado.

Considere um objetivo de aumentar a previsibilidade das entregas de engenharia. Um resultado-chave pode determinar que o percentual de entregáveis concluídos no prazo passe de 72% para 92%. Revisar o workflow, criar critérios de entrada, redistribuir capacidade e implantar alertas são iniciativas possíveis.

As iniciativas podem ser concluídas sem que o resultado aconteça. Publicar um procedimento ou implantar um painel demonstra execução; não comprova que a previsibilidade melhorou.

Atividade não é resultado. Antes de aprovar um resultado-chave, confirme se ele descreve uma mudança observável e não apenas a conclusão de uma tarefa.

Entenda como objetivos, processos e indicadores se conectam na gestão de processos.

4. PARA QUE SERVEM OS OKRS?

OKRs ajudam a concentrar atenção nas mudanças mais importantes de um período. Eles tornam prioridades explícitas, criam uma referência comum entre áreas e permitem acompanhar se o trabalho está gerando o resultado pretendido.

Também conectam estratégia e operação. Uma diretriz como “aumentar a confiabilidade da engenharia” é ampla. Ao transformá-la em objetivo e resultados-chave, a organização precisa definir quais dimensões representam essa confiabilidade: prazo, retrabalho, aprovação na primeira submissão, estabilidade do backlog ou outra condição relevante.

5. OKR, KPI, META, SLA E PLANO DE AÇÃO

Elemento	Função principal	Exemplo
OKR	Direcionar uma mudança prioritária durante um ciclo	Tornar a aprovação documental previsível
KPI	Acompanhar continuamente uma dimensão de desempenho	Percentual de documentos no prazo
Meta	Definir o valor esperado	Atingir pelo menos 95%
SLA	Estabelecer compromisso entre partes	Analisar documentos em cinco dias úteis
Plano de ação	Organizar atividades e responsáveis	Revisar formulário e workflow

Um KPI pode ser utilizado como resultado-chave quando representa a mudança pretendida. O [SLA](#) pode fornecer uma referência contratual. O plano de ação registra como a equipe pretende influenciar os resultados.

OKR não deve virar um catálogo de todos os indicadores da empresa. Os indicadores contínuos permanecem no sistema de gestão; o OKR seleciona os que demonstram avanço em uma prioridade específica.

6. OKR E PDCA

OKR e PDCA não são concorrentes. O OKR define a mudança e os resultados. O PDCA organiza o aprendizado e a melhoria necessários para produzi-los.

No planejamento, a equipe estabelece linha de base, objetivo e resultados-chave. Durante a execução, implementa iniciativas. Na verificação, compara desempenho e meta. Ao agir, consolida o novo padrão ou revisa hipóteses e ações.

Essa combinação evita OKRs sem método de execução e ciclos de melhoria sem conexão com uma prioridade organizacional.

7. TIPOS DE OKR

7.1. OKRS COMPROMETIDOS

Representam resultados assumidos como necessários. Recursos, responsabilidades e prioridades precisam ser compatíveis com o compromisso.

7.2. OKRS ASPIRACIONAIS

Buscam avanço além do desempenho habitual e aceitam maior incerteza. O caráter aspiracional não elimina a necessidade de medir resultados e aprender.

7.3. OKRS DE APRENDIZADO

São úteis quando ainda não há conhecimento suficiente para estabelecer uma meta confiável. Os resultados-chave demonstram redução de incerteza, validação de hipóteses ou criação de uma linha de base.

A escolha do tipo precisa ser explícita para evitar que um objetivo aspiracional seja interpretado como obrigação contratual ou que um objetivo comprometido seja tratado como tentativa opcional.

8. COMO ESCREVER UM BOM OBJETIVO

Um bom objetivo descreve uma condição futura relevante, sem se limitar a uma tarefa ou a um número. Ele precisa indicar direção e possuir escopo compatível com o ciclo.

“Implantar um dashboard” é iniciativa. “Elevar a previsibilidade da gestão de contratos de engenharia” é objetivo. O dashboard pode ser uma das ações utilizadas para alcançá-lo.

Objetivos genéricos como “melhorar processos” ou “aumentar eficiência” precisam de contexto. A formulação deve explicar qual condição será transformada e por que ela importa.

9. COMO DEFINIR BONS RESULTADOS-CHAVE

Resultados-chave precisam mostrar mudança observável. Uma formulação consistente contém indicador, linha de base, valor-alvo e prazo ou ciclo.

Em vez de “realizar treinamento”, um resultado-chave pode estabelecer “elevar de 58% para 85% a conformidade das submissões na primeira verificação até o encerramento do trimestre”. O treinamento permanece como iniciativa; o resultado mede o efeito.

É importante equilibrar dimensões. Reduzir prazo sem controlar qualidade pode aumentar retrabalho. Elevar produtividade sem considerar complexidade pode favorecer tarefas simples.

Resultados-chave também precisam ser influenciáveis pela equipe. Uma medida totalmente dependente de cliente, mercado ou fornecedor não deve ser usada isoladamente para responsabilização.

10. RESULTADO-CHAVE DE EFEITO OU DE ATIVIDADE?

Sempre que possível, o resultado-chave deve medir a mudança produzida.

Formulação	Tipo	Avaliação
Realizar quatro workshops	Atividade	Mede esforço
Publicar novo procedimento	Entrega	Demonstra produção de artefato
Reduzir retrabalho de 28% para 12%	Resultado	Mede efeito no processo
Elevar adesão ao workflow para 90%	Resultado de adoção	Mede incorporação do método

Atividades e entregas podem aparecer em ciclos de aprendizado ou implantação inicial, mas não devem dominar o conjunto.

11. QUANTOS OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE UTILIZAR?

A quantidade deve preservar foco. Muitos objetivos competindo pelo mesmo ciclo reproduzem o planejamento anual inteiro dentro da estrutura de OKR.

O material da [What Matters sobre elaboração de OKRs](#) recomenda reservar o método para prioridades relevantes e utilizar um conjunto limitado de resultados mensuráveis.

Cada objetivo exige responsáveis, iniciativas, acompanhamento e tomada de decisão. Quando tudo é prioridade, os conflitos de recursos permanecem ocultos.

OKR exige escolha real. Um conjunto extenso de objetivos não cria alinhamento; apenas transfere para o ciclo os conflitos que a liderança não resolveu.

Veja como estruturar governança, prioridades e cadência executiva com um PMO de engenharia.

12. QUAL DEVE SER A DURAÇÃO DO CICLO?

Ciclos trimestrais são frequentes porque equilibram tempo para produzir mudanças e oportunidade de revisar prioridades. Entretanto, a duração não é regra universal.

Objetivos estratégicos podem possuir horizonte anual e resultados intermediários. Processos operacionais podem exigir ciclos menores. Transformações técnicas ou regulatórias podem necessitar períodos maiores.

A periodicidade deve ser compatível com a velocidade do resultado e a cadência de decisão.

13. COMO DEFINIR OKRS PASSO A PASSO

O método pode ser apoiado pelo [mapeamento de processos](#), por workflows e por uma [Matriz RACI](#) que esclareça responsáveis e interfaces.

14. EXEMPLO DE OKR PARA UMA EMPRESA DE ENGENHARIA

Considere uma empresa que deseja tornar a elaboração e aprovação de documentos técnicos mais previsível. A situação atual mostra 71% dos documentos no prazo, 31% de devolução por falhas de entrada e 54% de aprovação na primeira submissão.

14.1. OBJECTIVE

Tornar o fluxo de documentos técnicos previsível, confiável e transparente para projetos e clientes.

14.2. KEY RESULTS

14.3. INICIATIVAS POSSÍVEIS

A equipe pode revisar critérios de entrada, padronizar modelos, configurar validações no workflow, treinar responsáveis, ajustar capacidade e implantar alertas. Essas ações são hipóteses para influenciar os resultados, não a pontuação do objetivo.

14.4. GOVERNANÇA

O proprietário pode ser a gerência de engenharia. O controle documental responde pelos registros; coordenadores de disciplina, pelos critérios técnicos; o PMO, por dependências, riscos e conflitos de capacidade.

O exemplo se conecta à [gestão de processos](#), ao [workflow de aprovação](#) e à solução de [Implantação de PMO de Engenharia](#).

15. EXEMPLOS DE OKR POR ÁREA

15.1. PMO E PORTFÓLIO

Objetivo: aumentar a confiabilidade da tomada de decisão sobre o portfólio.

Resultados-chave podem tratar atualização de linhas de base, riscos críticos tratados, previsibilidade de marcos e prazo de decisão nos stage-gates.

15.2. GESTÃO DE CONTRATOS

Objetivo: tornar obrigações, entregáveis e pendências contratuais rastreáveis. Resultados podem medir aceite no prazo, pendências vencidas, evidências e tempo de resposta.

15.3. GESTÃO DOCUMENTAL

Objetivo: assegurar que a documentação técnica vigente esteja disponível e controlada.

Resultados podem medir conformidade de metadados, tempo de localização, duplicidades e revisões obsoletas.

15.4. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Objetivo: substituir controles paralelos por um fluxo digital integrado. Resultados podem medir adesão ao sistema oficial, redução de planilhas, qualidade dos dados e tempo economizado.

16. COMO ACOMPANHAR OKRS DURANTE O CICLO

O acompanhamento não deve ocorrer apenas no encerramento. Check-ins periódicos analisam progresso, confiança, bloqueios, riscos e necessidade de ajuste das iniciativas.

A atualização precisa utilizar fontes definidas. Workflows, GED, ERP e plataformas integradas podem fornecer eventos e dados rastreáveis.

Um painel deve mostrar valor inicial, valor atual, alvo, tendência, responsável e data de atualização. A solução de [Indicadores, Dashboards e Relatórios Executivos de Engenharia](#) trata da estruturação dessas fontes e rotinas de decisão.

O painel não governa o objetivo. A gestão depende de fonte confiável, responsável e decisões registradas.

Conheça o ENGiOS para integrar objetivos, indicadores, projetos e workflows.

17. COMO ENCERRAR UM OKR

A pontuação deve refletir o alcance dos resultados-chave, mas não pode ser tratada como cálculo automático de desempenho individual. Contexto, qualidade dos dados, mudança de premissas e efeitos adversos precisam ser considerados.

O fechamento deve registrar resultados alcançados, iniciativas que contribuíram, hipóteses confirmadas, riscos observados, padrões incorporados e decisões para o próximo ciclo.

Resultados não alcançados não devem ser copiados automaticamente. Primeiro é necessário verificar se o objetivo continua prioritário e se a estratégia permanece válida.

18. OKR E AVALIAÇÃO INDIVIDUAL

A vinculação direta a remuneração pode incentivar metas conservadoras, manipulação de dados, competição entre áreas e ocultação de riscos.

A organização pode considerar contribuição e colaboração em avaliações mais amplas, mas precisa separar o sistema de objetivos da apuração automática de desempenho. Processos interfuncionais dependem de capacidade, tecnologia, entradas e múltiplos responsáveis.

19. OKR EM PROJETOS DE ENGENHARIA

OKR não substitui escopo, cronograma, orçamento, riscos, critérios de aceite ou estrutura de entregáveis. A [EAP em projetos de engenharia](#) continua necessária para decompor o trabalho.

A [ISO 21502](#) apresenta orientações aplicáveis a diferentes tipos de projeto e abordagens de entrega. A adoção brasileira correspondente pode ser localizada no [Catálogo de Normas Técnicas da ABNT](#).

Em projetos, OKRs são úteis para mudanças prioritárias que atravessam entregáveis ou equipes. Os compromissos contratuais permanecem obrigatórios independentemente da pontuação do OKR.

20. COMO ALINHAR OKRS ENTRE ÁREAS

Alinhamento não significa copiar o mesmo objetivo em toda a organização. Cada área deve compreender como contribui para o resultado e quais dependências precisam ser gerenciadas.

Um objetivo corporativo de aumentar previsibilidade pode gerar resultados diferentes para engenharia, suprimentos, contratos e tecnologia. A relação precisa ser discutida com responsáveis, interfaces e critérios de escalonamento.

21. PAPEL DO PMO NOS OKRS

O PMO pode apoiar calendário, padrões mínimos, facilitação, consolidação, qualidade das definições, dependências e integração com portfólio e estratégia.

O [PMO de engenharia](#) também pode impedir que OKRs concorram silenciosamente com projetos e compromissos contratuais. Antes de aprovar objetivos, é necessário verificar capacidade, orçamento e riscos.

22. ERROS COMUNS

22.1. TRANSFORMAR TAREFAS EM RESULTADOS-CHAVE

Reuniões, sistemas e relatórios medem atividade. O resultado-chave deve demonstrar a mudança produzida.

22.2. CRIAR OBJETIVOS DEMAIS

Excesso de objetivos dilui capacidade e torna o acompanhamento burocrático.

22.3. NÃO REGISTRAR LINHA DE BASE

Sem valor inicial, não há como avaliar a magnitude do avanço.

22.4. UTILIZAR INDICADORES SEM FONTE CONFIÁVEL

Resultados atualizados por estimativa ou planilhas paralelas comprometem confiança.

22.5. CONFUNDIR OBJETIVO ASPIRACIONAL COM OBRIGAÇÃO CONTRATUAL

Prazos, requisitos e critérios de aceite permanecem válidos.

22.6. ENCERRAR O CICLO SEM APRENDIZADO

Pontuar e arquivar não é suficiente. O fechamento deve gerar decisões e revisão de hipóteses.

23. COMO IMPLANTAR OKRS SEM BUROCRACIA

Comece com um piloto em uma área ou prioridade relevante. Escolha poucos objetivos, confirme dados, estabeleça check-ins curtos e registre decisões. O guia da [What Matters sobre implantação inicial](#) apresenta a adoção gradual como alternativa para organizações que estão começando.

Depois do piloto, padronize apenas o necessário: calendário, ficha do OKR, responsáveis, fonte dos dados, check-ins e encerramento. A plataforma [ENGiOS](#) pode conectar objetivos, indicadores, projetos, contratos, documentos e workflows em ambiente rastreável.

24. CONCLUSÃO

OKR conecta uma prioridade qualitativa a resultados quantitativos. Sua aplicação exige foco, linha de base, resultados influenciáveis, dados confiáveis, responsáveis e cadência de decisão.

Em empresas de engenharia, a estrutura pode direcionar melhorias de prazo, qualidade, integração, governança e transformação digital. Ela funciona melhor quando complementa processos, indicadores, projetos, responsabilidades e critérios técnicos já estabelecidos.

[1] WHAT MATTERS. What is an OKR? Definition and Examples. Disponível em: <https://www.whatmatters.com/faqs/okr-meaning-definition-example>. Acesso em: 23 jul. 2026.

[2] WHAT MATTERS. OKR Examples: How to Write Objectives and Key Results. Disponível em: <https://www.whatmatters.com/faqs/okr-examples-and-how-to-write-them>. Acesso em: 23 jul. 2026.

[3] DOERR, John. Measure What Matters: how Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. New York: Portfolio, 2018.

[4] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 21502:2020 – Project, programme and portfolio management – Guidance on project management. Geneva: ISO, 2020.

[5] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 21502:2021 – Gerenciamento de projetos, programas e portfólios – Orientação sobre gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

[6] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

O que é OKR? OKR é uma estrutura de definição de objetivos composta por um objetivo qualitativo e resultados-chave mensuráveis que demonstram o progresso durante um ciclo. **O que significa a sigla OKR?** OKR significa Objectives and Key Results, traduzido como objetivos e resultados-chave. **Qual é a diferença entre OKR e KPI?** OKR direciona uma mudança prioritária durante um ciclo. KPI acompanha continuamente uma dimensão crítica de desempenho e pode ser utilizado como resultado-chave. **Quantos resultados-chave um objetivo deve ter?** O conjunto deve ser limitado e suficiente para demonstrar a mudança, sem virar catálogo de todas as métricas da área. **Qual é a duração de um ciclo de OKR?** Ciclos trimestrais são comuns, mas a duração deve acompanhar a velocidade do resultado e a cadência de decisão. **Resultado-chave pode ser uma tarefa?** Preferencialmente não. Tarefas são iniciativas; o resultado-chave deve medir efeito, adoção ou aprendizado. **OKR substitui planejamento de projetos?** Não. OKR não substitui escopo, cronograma, orçamento, riscos, EAP, critérios de aceite ou governança. **OKR deve ser ligado à remuneração?** A vinculação automática pode incentivar metas

conservadoras, manipulação de dados e competição. A avaliação deve considerar contexto e contribuição de forma mais ampla.

24.1. ESTRATÉGIA, OBJETIVOS E GOVERNANÇA

24.2. PROCESSOS, PRAZOS E EVIDÊNCIAS

24.3. SOLUÇÕES PARA ESTRUTURAR A EXECUÇÃO

24.4. SERVIÇOS RELACIONADOS

24.5. FONTES EXTERNAS E REFERÊNCIAS OFICIAIS

Sobre a A3A Engenharia de Sistemas

Com 30 anos de história, a A3A Engenharia de Sistemas se consolidou como referência em serviços de Engenharia, oferecendo soluções integradas de Telecomunicações, Segurança Eletrônica, Segurança Digital e Instalações Elétricas.

A empresa atua em todas as etapas do ciclo de Engenharia, desde a elaboração de projetos e consultoria técnica até a implantação, manutenção e retrofit de sistemas, sempre em conformidade com as normas técnicas e melhores práticas do setor.