

**Emílio Herrero Filho**

Especialista em Estratégia Empresarial Ágil e OKRs

# OS OKRS

## E AS MÉTRICAS EXPONENCIAIS

a Gestão Ágil da Estratégia na Era Digital

Prefácio de  
**José Salibi Neto**



## Os OKRs e as Métricas Exponencias

Copyright © 2021 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-65-5520-320-2

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.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada 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.

Impresso no Brasil — 1ª Edição, 2021 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

<b>Produção Editorial</b> Editora Alta Books	<b>Produtor Editorial</b> Blyssabelle Trajano Juliana de Oliveira Thalí Alves	<b>Marketing Editorial</b> Livia Carvalho Gabriela Carvalho marketing@altabooks.com.br	<b>Editor de Aquisição</b> José Rogeri l.rogeri@altabooks.com.br
<b>Gerência Editorial</b> Anderson Vieira	<b>Assistente Editorial</b> Rodrigo Ramos	<b>Coordenação de Eventos</b> Viviane Paiva eventos@altabooks.com.br	
<b>Equipe Editorial</b> Ian Veryona Luana Goulart Marta de Lourdes Borges Raquel Porto Thales Silva	<b>Equipe de Design</b> Larissa Lima Marcell Ferreira Paulo Gomes	<b>Equipe Comercial</b> Daisara Souza Daniel Leal Kaique Leite Tairone Oliveira Vanessa Leite	
<b>Revisão Gramatical</b> Bruna Ortega Elaine Batista	<b>Diagramação</b> Cátia Soderi	<b>Capa</b> Marcell Ferreira	<b>Adaptação para formato e-book</b> Cátia Soderi

Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para [autoria@altabooks.com.br](mailto:autoria@altabooks.com.br)

Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com [projetos@altabooks.com.br](mailto:projetos@altabooks.com.br)

**Errotas e arquivos de apoio:** No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão. Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou outros conteúdos aplicáveis à obra.

**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 referidos pelos autores nesta obra.

**Ouvidoria:** [ouvidoria@altabooks.com.br](mailto:ouvidoria@altabooks.com.br)

Os OKRs e as Métricas Exponencias: A Gestão Ágil de Estratégia no Era Digital / Eudilo Herreno Filho - Rio de Janeiro : Alta Books, 2021. 276 p. : 16cm x 23cm.	
Inclui índice.	
ISBN: 978-65-5520-320-2	
1. Administração. 2. Gestão. 3. OKRs. 4. Métricas Exponenciais. I. Título.	
20-1024	CDD 658.401 CDU 658.011.2
Elaborado por Wagner Rodolfo da Silva - CRB 49418	

 Rua Vieira Claudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré  
CEP: 20.579-030 — Rio de Janeiro (RJ)  
Tel.: (21) 3276-8069 / 3276-8418  
[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) — [altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)  
[www.facebook.com/altabooks](https://www.facebook.com/altabooks) — [www.instagram.com/altabooks](https://www.instagram.com/altabooks)





## Sumário

Sobre o autor

Prefácio

Apresentação

Introdução

A Estrutura do Livro

### PARTE I — AS ORIGENS E A REDESCOBERTA DOS OKRS

#### Capítulo 1 — O Conceito e as Origens dos OKRs

1. Os OKRs: *ObjectivEs AND Key results*, uma nova abordagem em gestão
2. Os principais antecedentes dos OKRs: Uma breve introdução
3. Os OKRs têm origem na administração por objetivos

#### Capítulo 2 — A Criação e a Redescoberta dos OKRs

4. A *Intel* Movida pela Lei de Moore: inovações, objetivos e resultados-chave
5. Os OKRs significam ação estratégica
6. Um capitalista de risco adota, com sucesso, os OKRs
7. Os fundadores da Google descobrem os OKRs

### PARTE II — COMO CONSTRUIR OS OKRS: UM GUIA PRÁTICO

#### Capítulo 3 — Como Introduzir os OKRs na Empresa

8. O how to do dos OKRs

9. Os principais benefícios dos OKRs
10. Os OKRs visam resultados extraordinários — Mooshots
11. A *timeline* do processo dos OKRs
12. Gestão contínua do desempenho — *Evolução e monitoramento dos OKRs*

## Capítulo 4 — O Guia Prático dos OKRs

13. Os OKRs precisam refletir o perfil da empresa

## Capítulo 5 — OKRs e BSC, a Dupla Dinâmica da Estratégia

14. O que é melhor para a empresa: OKRs ou BSC?
15. Os princípios da organização orientada para a estratégia
16. Os pontos de paridade e de diferenciação entre o BSC e os OKRs
17. A combinação entre OKRs e o BSC
18. O mapa Estratégico e o *Lean Strategic Map*

## PARTE III — A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL ÁGIL NA ERA DIGITAL

## Capítulo 6 — A Estratégia Precisa Ser Ágil

19. A gestão ágil da estratégia na Era Digital
20. O significado de organização exponencial
21. A ideia de propósito transformador massivo
22. O propósito inspirador estimula a criação de bons OKRs
23. O significado de *Agile*
24. O significado da estratégia empresarial ágil
25. A Agile Organization
26. A estratégia tradicional e a estratégia *ágil* são diferentes
27. O contraste entre: Estratégia *boa* E Estratégia *ruim*
28. Os OKRs e a reinvenção da área de recursos humanos

## Capítulo 7 — As Lições sobre Estratégia das Empresas que Adotam os OKRs

29. Os OKRs precisam refletir a estratégia empresarial
30. A estratégia nas empresas referência em OKRs

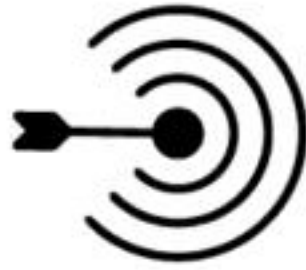
## CONCLUSÃO

## Algumas Dicas sobre os OKRs

**Entrevista com Pedro Signorelli**

**Avaliação do Aprendizado com o Livro**

**Bibliografia**



## Sobre o autor

É consultor de empresas, escritor e professor com vivência nas áreas de Estratégia Empresarial, Balanced Scorecard, OKRs, Novos Negócios e Startups. Realizou projetos de gestão estratégica em grandes empresas nacionais e internacionais como: Mahle Metal Leve, Hospital Santa Teresa (Petrópolis-RJ), Grupo Raymundo da Fonte, Kantar Ibope Media, Petrobras, Queijos Tirolez, Grupo Zema, Banco Volkswagen, Banco Petra, Santa Casa de Misericórdia de Passos, Pirelli, Ferrous Mineradora, Planner Corretora, Futura Investimentos, Unimed São Paulo, Semeq Serviços de Monitoramento de Equipamentos, Covre Transportes e Logística, entre outros.

Foi diretor do Grupo Estado e da Agência Estado, do Hospital Santa Catarina e da IBS – International Business Solution. Trabalhou como consultor associado da Arthur D. Little, empresa de consultoria internacional. Atuou como professor convidado da FIA-USP, da HSM Educação e do Instituto Mauá de Tecnologia. É sócio-diretor da Herrero Consultoria Empresarial.

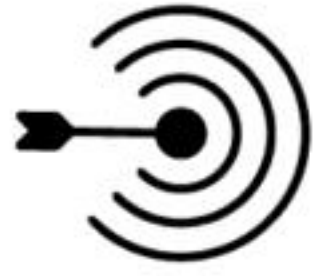
É autor dos livros *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica e Pessoas Focadas na Estratégia: As Disciplinas da Execução da Estratégia*, publicados pela Alta Books. Realizou palestras em grandes empresas nacionais e internacionais, em universidades, na ExpoManagement, no PMI – Project Management Institute e no Six Sigma Brasil 2010. Tem formação como Conselheiro de Administração, sendo aprovado no Curso de Conselheiros promovido pelo IBGC-Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Cursou mestrado em Administração de Empresas pela FEA (Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo), especialização em Gestão do Conhecimento pela FGV, especialização em Inovação, Tecnologia e Conhecimento pela PUC-SP e a pós-graduação no APG-AMANA, MBA-Executivo Internacional. É graduado em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie e História pela USP (Universidade de São Paulo).

**Contatos com o autor:**

[emilio@herreroconsultoria.com.br](mailto:emilio@herreroconsultoria.com.br)

[www.herreroconsultoria.com.br](http://www.herreroconsultoria.com.br)



# Prefácio

A minha motivação ao fundar a *HSM*, em 1986, foi de trazer as ideias dos principais pensadores de gestão empresarial para o Brasil. Aprendi muito com eles, escrevi livros sobre gestão e realizo palestras e workshops, para que as pessoas possam compreender as contínuas transformações no mundo dos negócios.

Os gestores não podem dirigir as empresas do futuro com a mentalidade do passado, como expliquei no livro *Gestão do Amanhã*. As diferentes abordagens de gestão, ao longo do tempo, têm mostrado a necessidade de atualização e inovação. Agora, estamos vivendo a Revolução Industrial 4.0 com novos e crescentes desafios para corporações, empresas familiares e startups.

As clássicas abordagens de gestão empresarial estão em xeque. Agora é preciso apertar a tecla F5, como nos ensinou Satya Nadella, o CEO que renovou a Microsoft. Surgem novos conceitos como revolução digital, inovação disruptiva, pensamento lean, abordagem ágil e *startup way*. Como pano de fundo temos a *Lei de Moore*, a singularidade, as oportunidades exponenciais, a busca de retornos acelerados e as organizações exponenciais, que são potencializadas pelas tecnologias digitais.

Neste contexto, como nos ensinou Salim Ismail e os coautores do livro *Organizações Exponenciais*, é preciso uma nova abordagem para acompanhar o desempenho das organizações, dos times e dos indivíduos. As tradicionais métricas, os KPIs e os resultados esperados precisam ser ajustados para a nova Era Digital. É neste cenário, que Salim Ismail destaca a importância dos OKRs (objetivos e resultados-chave) para as organizações.

Os OKRs estão se tornando uma nova abordagem para a avaliação do desempenho empresarial depois de seu sucesso em empresas como a Intel, Google, Microsoft, Amazon, Netflix, Facebook, LinkedIn, entre outras. Os OKRs também são utilizados pelas empresas de tecnologia do *Vale do Silício*, gradativamente adotados pelas corporações, empresas de diferentes portes e pelas startups.

Foi a partir da percepção da crescente implementação dos OKRs nas organizações do mundo e no Brasil, que foi escrito o livro *Os OKRs e as Métricas Exponenciais: A Gestão Ágil da Estratégia na Era Digital*. O texto convida o leitor a entender as origens da abordagem, como as empresas podem adotar o método, com inúmeros exemplos de quais são os fundamentos de gestão de negócios e de estratégia empresarial utilizados.

Neste prefácio, gostaria de destacar as mensagens que considero mais importantes. A primeira é como *tangibilizar* a estratégia. A estratégia não é algo abstrato, orientado para um futuro distante. Ela é uma prática desenvolvida num ambiente de negócios cada vez mais incerto e volátil. A estratégia reflete o sonho, a visão, e, principalmente, o propósito transformador dos líderes da organização.

O ponto de partida da estratégia é o cliente, suas necessidades, expectativas e aspirações, nem sempre explícitas. Como nos ensinou meu saudoso amigo, Peter Drucker, a finalidade de uma empresa é criar um cliente. Assim, a estratégia é tangibilizada, colocando o cliente no centro do negócio, quando a empresa ganha relevância no mercado e conquista novos clientes. Ela reflete o propósito de uma organização em provocar uma transformação no estilo de vida das pessoas, como a Ford, a IBM, a Intel, a Microsoft, a Apple, a Google, a Netflix, a Tesla, o Alibaba, entre outros exemplos, que fizeram na época de sua fundação.

A segunda mensagem é a necessidade de clareza na direção da empresa. Uma vez definido o



propósito transformador, ela reflete as escolhas dos dirigentes da organização: o que fazer e o que não fazer. É aqui que os *OKRs* desempenham um importante papel. O destino e a direção a ser tomada é determinada pelos objetivos. Eles fornecem uma orientação, determinam as metas intermediárias a serem atingidas (*os milestones*) e se a organização irá realizar os resultados-chave. Como os objetivos da organização, dos times e dos indivíduos são elaborados por quem irá implementar, existe uma clareza e um comprometimento com sua realização.

Em seguida, é necessário *descobrir como preparar a organização para aproveitar as oportunidades exponenciais*. Neste sentido, é necessário um novo *mindset*: atuando num ecossistema exponencial, a empresa não pode continuar sendo linear. Além disso, ao definir o propósito transformador massivo e o rumo dos negócios, os líderes e suas equipes precisam levar em consideração a *Lei de Moore*, as inovações disruptivas, as tecnologias digitais e também o desafio da Lei dos Retornos Acelerados, formulado por Ray Kurzweil.

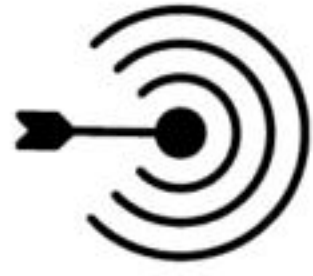
Neste sentido, as empresas precisam ter agilidade estratégica, habilidade de se mover rapidamente para definir, antecipar e explorar as emergentes oportunidades de mercado. Porém, a oportunidade exponencial só será aproveitada se for valorizada uma mentalidade empreendedora e o espírito das startups. As empresas deveriam atuar como se fossem incubadoras de startups e praticassem a *open innovation*, para se manterem inovadoras e competitivas.

A quarta mensagem é sobre *como usar as métricas certas*. Para que isso aconteça, é preciso levar em consideração: o propósito massivo transformador, a estratégia empresarial e, em seguida, a definição dos objetivos e dos resultados esperados. Em um contexto de oportunidades exponenciais, as metas não podem ser lineares. Elas precisam ser desafiadoras e difíceis de atingir para liberarem a imaginação e a criatividade das pessoas. As métricas não podem aprisionar as pessoas com objetivos que favorecem a manutenção do status quo. Ao contrário, as metas certas motivam as pessoas porque elas têm consciência dos resultados que precisam entregar pelo seu trabalho. Em síntese, é preciso desenvolver uma *cultura de resultados*.

As métricas precisam refletir as prioridades da organização e serem fáceis de entender. Devem ter ciclos curtos de *feedback* e transparência. As métricas podem ser consideradas respostas às questões estratégicas, formuladas pelos dirigentes, sendo ilustradas mediante a síntese entre a frase de Deming, “não se gerencia o que não se mede”, com a afirmação de Einstein, “nem tudo que pode ser contado, importa, e nem tudo que importa pode ser contado.”

Essas mensagens que acabo de resumir, são exploradas nos vários capítulos do livro, por meio de inúmeros exemplos e linguagem objetiva. Além da explicação sobre os *OKRs*, o livro estimula o leitor a refletir sobre a importância da *Organização Exponencial* e sobre o significado da *Estratégia Empresarial Ágil*. As ideias são fundamentadas por bibliografia apresentada ao final do livro. Boa leitura!

\*José Salibi é cofundador da HSM e coautor dos best-sellers *O que as Escolas de Negócios não Ensinam*, *Gestão do Amanhã* e *O Novo Código da Cultura*.



# Apresentação

O tema da *inovação* tem despertado meu interesse há muitos anos. Tive a oportunidade de atuar no início deste milênio, como diretor de Inovação na América Latina, por um período de 5 anos, seguindo depois na liderança de outras atividades.

Durante esse período, e principalmente nos dias de hoje, percebi a importância das inovações disruptivas e das tecnologias digitais estarem presentes nas reuniões dos Conselhos de Administração. As empresas, para as quais os conselheiros oferecem seu trabalho em dedicação contínua, aos objetivos da Governança Corporativa, operam em um ambiente em rápida transformação, com o acirramento da concorrência, incertezas, complexidade e volatilidade.

É o ecossistema de *Revolução Industrial 4.0* repleto de inovações como: o *Big Data*, a *Inteligência Artificial*, a *Internet das Coisas (IoT)*, o *Blockchain*, a *Realidade Virtual e Aumentada*, a *impressão 3D*, a *Nanotecnologia*, os *Veículos Autônomos*, o *Machine Learning*... entre tantas outras que a cada dia surgem em mais um salto para os desafios intensos a superar.

Além dessas inovações tecnológicas, o mundo dos negócios assiste a um conjunto de conceitos emergentes, como por exemplo: *Singularidade*, *Oportunidades Exponenciais*, *Organizações Exponenciais*, *Retornos Acelerados*, *Inovação do Modelo de Negócio*, *Pensamento Lean*, *Princípio Ágil* e o *Startup Way*. Tudo isso associado ao crescimento sustentável e criação de valor.

Com tantas inovações e novidades, inúmeros analistas de negócios estão colocando em xeque as tradicionais abordagens de negócios. Elas continuam válidas na Era Digital? Como elas podem ser adaptadas para oferecerem orientações úteis aos empresários e executivos? No decorrer do livro *Os OKRs e as Métricas Exponenciais: A Gestão Ágil da Estratégia na Era Digital*, o autor apresenta aos leitores algumas importantes observações sobre essas questões.

Neste cenário, o trabalho do *Board* está sendo cada vez mais questionado, quanto a formular novas provocações: as tradicionais e consagradas práticas de *Governança Corporativa*, são suficientes para o aconselhamento de empresas na era da revolução digital? Os conselheiros apresentam o perfil adequado para lidar e recomendar a transformação digital nas empresas em que atuam?

Independentemente das respostas, pesquisas atuais indicam a quase ausência de nativos digitais entre os membros do *Conselho de Administração*. Felizmente, alternativas vêm sendo criadas, como a contratação de consultores especializados, ou mesmo, a criação de comitês de tecnologia. Mas, esses temas devem estar na agenda dos *Boards* e em seu processo de definição estratégica.

Uma das principais questões é referente à composição dos *boards*, formada por excelentes profissionais, com histórico de sucesso empresarial, porém a maioria ainda possui conhecimento insuficiente sobre a transformação digital e as tecnologias que acompanham todo esse processo de forma disruptiva dos costumes legados.

Neste sentido, os conselheiros de administração, além de aprender, se atualizar e se renovar, precisam tomar a iniciativa de trazer para o *board* os chamados *nativos digitais*, que podem ajudá-los a compreender melhor o mundo desta nova Era Digital.

Adicionalmente, existe mais um ponto que eu gostaria de destacar: é preciso expandir a educação digital dos conselheiros além do *boardroom*, com visitas a clientes, aos fornecedores, às empresas de tecnologia, startups (inclusive às incubadoras de startups), às novas formas de comunicação e seus

rápidos efeitos nos mercados e, particularmente, na ação dos concorrentes.

Além disso, os conselheiros precisam ampliar seu campo de visão, pesquisar e conhecer o que está acontecendo além da dinâmica dos *boardrooms*. Por esse motivo, tenho participado das visitas internacionais de aprendizagem, organizadas pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, como, por exemplo, para o *Vale do Silício*, para Israel e para a *Singularity University*, localizada em Santa Clara, na Califórnia. Ver o que está acontecendo hoje, em todos os mercados, nos ensina várias lições.

Israel é uma das principais referências mundiais em centros de pesquisa, em inovação e na introdução de novos produtos e serviços que maximizam a utilização de novas tecnologias. Com isso, pode-se dizer que uma nação, com base na história da humanidade, é hoje reconhecida por sua força para os novos caminhos – uma efetiva e eficaz *start-up nation*.

A valorização da educação de base, a universidade de alto nível, a disciplina, a responsabilidade da população e a valorização do espírito empreendedor em um ambiente favorável, proporcionam o rápido desenvolvimento e o acesso ao *funding* requerido, bem como a uma tolerância ao erro como parte integrante do processo de aprendizado.

O *Vale do Silício* é um *cluster* de inovação e considerado como uma sede mundial da inovação. É o berço das maiores empresas de tecnologia, mídia digital e mídia social como a HP, a Intel, a Oracle, a Symantec, a Apple, a Google, o Facebook, o eBay, entre outras. É sinônimo de espírito empreendedor visionário, de inovação, de tolerância ao risco e ao fracasso e com forte presença da Universidade de Stanford e da Universidade de Berkley. Além disso, existe grande integração entre os centros de pesquisa, empresas de vanguarda e capitais de risco. Os empreendedores do *Vale do Silício* são movidos pela paixão, promovendo o crescimento exponencial da empresa nascente e o desejo de criar valor e riqueza.

As universidades, ali instaladas, são centros de educação e formação executiva para solucionar os maiores e mais urgentes problemas do mundo. Constituem-se, portanto, em importante local de valorização da cultura de inovação, exploração de ideias exponenciais e de futurologia (quase ficção científica).

Peter Diamondis, que juntamente com Ray Kurzweil, fundaram em 2008, a *Singularity University*, são algumas das referências deste livro, em função de suas ideias sobre oportunidades exponenciais e organizações exponenciais. Ray Kurzweil, por sua vez, é o criador de a *Lei dos Retornos Acelerados* e da ideia de *Singularidade*. A *SU* oferece inúmeros cursos, porém o mais importante é sua visão de que o empreendedorismo é o futuro do mundo. Essas considerações que estou fazendo mostram a efetiva crença, de que os *Conselhos de Administração* têm o potencial de promover a alavancagem e integração entre os jovens nativos digitais e os executivos mais experientes, e entre as clássicas abordagens de gestão e emergentes ideias transformacionais dos negócios.

Assim, minha crença é de que os conselheiros podem proporcionar uma importante contribuição para a transformação digital das empresas. Minha inspiração é a recomendação de David Rogers, um dos maiores especialistas no assunto ao afirmar que, “a transformação digital não tem a ver com tecnologia, mas tem a ver com estratégia e novas formas de pensar.”

Neste sentido, o *board* precisa aprimorar sua visão estratégica e aprender as novas tecnologias que estão impulsionando a transformação digital. Essa dinâmica é inexorável, atinge a todos e essa visão digital não pode ser terceirizada. Os membros do Conselho de Administração precisam se sentir confortáveis com o significado, o uso e as tecnologias digitais sem a necessidade de serem especialistas

em ciências computacionais.

Nesta Era Digital, a integração entre o conhecimento e a experiência dos conselheiros com a nova geração dos millennials, constitui-se em um importante fator para o sucesso dos negócios.

É fato que apesar de todo o conhecimento sobre as tecnologias digitais, novos negócios e startups de tecnologia quebram antes de completar um ano, principalmente pela ausência de fundamentos clássicos de negócios que os experientes conselheiros conhecem bem: colocar o cliente no centro do negócio, criar um produto que atenda às necessidades do mercado, saber utilizar os escassos recursos financeiros e saber como formar uma equipe qualificada na organização.

Além disso, pesquisas mostram que são raras as startups que, em meio a tantas tentativas, alcançam o sucesso almejado. Uma grande parte fica pelo difícil caminho competitivo, sem conseguir vencer no mundo dos negócios.

Em síntese, para que a diferença realmente ocorra, **o Conselho de Administração precisa ter a cultura digital como um todo**, independentemente de sua composição etária e exalar isso diuturnamente. Ter uma cultura digital significa saber que as novas tecnologias são essenciais para uma empresa criar valor econômico e riqueza. É a essência da transformação digital que já nos alcançou.

O monitoramento estratégico dos negócios e sua evolução e a medição progressiva são desafios para os Conselhos. A avaliação do desempenho empresarial deve ser realizada de forma contínua, com informações em tempo real e suportada por aplicativos digitais.

É nesse novo contexto de negócios, que o livro *Os OKRs e as Métricas Exponenciais* pode oferecer aos leitores e aos conselheiros uma alternativa para acompanhar o desempenho dos negócios, além dos indicadores e KPIs utilizados.

Os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) como o autor demonstra são inspirados e têm, como pré-requisitos, o Propósito Transformador e a Estratégia Empresarial. Neste mundo empresarial em rápida transformação é essencial o foco nas prioridades, na ação ágil e na rápida avaliação dos resultados. O *board* não pode mais ficar armadilhado na burocracia e na complexidade desnecessária decorrente.

Os OKRs atendem essas exigências: eles possuem uma cadência de curto prazo – sem perder a perspectiva de longo prazo – com check-ins mensais e trimestrais ou, até mesmo, períodos que cada negócio customiza. Isso evita a armadilha em que muitas organizações caem: avaliação dos resultados muito tempo depois do ocorrido e, em consequência, perdendo o *momentum* certo para os ajustes e correções de rumo.

Além disso, o Conselho precisa estar um passo à frente dos concorrentes e perceber rapidamente as ameaças em potencial das empresas nascentes. O processo de governança é transformacional e deve ser capaz de elaborar cenários para capturar os riscos ainda desconhecidos. Lembrando, que os OKRs e as métricas precisam ser *tailor-made* e refletir a cultura e os valores da organização.

Os Conselhos de Administração são uma importante e nova fonte de vantagem competitiva das empresas para a criação de valor. O desafio na era da revolução digital, fazendo uma provocação para reflexão, é que eles pratiquem a **Governança Corporativa 4.0**. Desejo aos leitores uma boa leitura.

**Jorge R. Manoel é ex-executivo da PwC Brasil e conselheiro de empresas**

*image  
not  
available*

*Scorecard*, considerado pela *Harvard Business Review* como uma das principais metodologias de gestão estratégica de todos os tempos. As duas abordagens têm em comum a estratégia empresarial, os objetivos, os resultados esperados e os indicadores de desempenho.

No **capítulo 2**, apresentamos para o leitor as origens dos **OKRs** na *Intel* e o papel desempenhado por Andrew Grove na criação da abordagem. O forte *link* entre objetivos e resultados, na *Intel*, eram necessários, uma vez que a empresa foi um experimento vivo da *Lei de Moore*, formulada em 1965. Grove, além de CEO da *Intel* era especialista em gestão de negócios e professor de planejamento estratégico da Universidade de Stanford. Nesse sentido, a *Intel* era dirigida por meio de uma forte integração entre a nascente tecnologia da informação, a estratégia empresarial e um time de inovação com um elevado grau de motivação e orientação para resultados.

Em seguida, explicamos como os **OKRs** foram introduzidos na Google por John Doerr, no quarto trimestre de 1999. Larry Page, Sergey Brin e John Doerr promoveram uma forte sinergia entre uma startup, um capitalista de risco, uma inovadora abordagem de gestão e uma equipe de profissionais com elevada qualificação e engajada com a missão da empresa.

No **capítulo 3**, traduzimos a teoria em ação prática. Explicamos como construir os **OKRs** e apresentamos inúmeros exemplos de sua aplicação em grandes empresas, empresas familiares e startups. Mostramos as interações (e não o efeito cascata) entre os **OKRs** da organização, das áreas funcionais (times de trabalho) até o nível individual. Destacamos que os **OKRs** visam resultados extraordinários e não avanços lineares. Explicamos como realizar o monitoramento dos **OKRs** e como aplicar o (*how to do*) nas organizações. Assim, apresentamos ao leitor dois conteúdos: *Como Construir os OKRs* e um *Guia Prático* com inúmeros exemplos e cases ilustrativos da abordagem.

No **capítulo 4**, realizamos uma comparação entre as abordagens dos **OKRs** e do *Balanced Scorecard* e, de forma provocativa, propomos uma integração entre as duas metodologias. Introduzimos os princípios de uma organização orientada pela estratégia, que tem os **OKRs** como sistema de avaliação de desempenho. Uma das principais características do BSC é o mapa estratégico, que integra as expectativas dos acionistas, dos clientes e do mercado, dos líderes dos processos internos e também do capital humano na perspectiva da aprendizagem e crescimento.

Entretanto, pesquisas mostram a dificuldade de algumas organizações em estabelecer as relações de causa e efeito. Por esse motivo, consideramos o mapa estratégico como um excelente ponto de partida para a definição de objetivos, resultados e indicadores de desempenho. Porém, sugerimos de uma forma não ortodoxa e com o devido cuidado, a não realização dessas relações de causa e efeito, de forma rígida.

No **capítulo 5**, ressaltamos a importância dos fundamentos de negócios e da estratégia empresarial para a criação mais consistente dos **OKRs**. Não se trata de afirmar que a introdução dos **OKRs** seja fácil ou difícil, simples ou complexa, o essencial é que tenha os fundamentos empresariais em sua elaboração. Neste sentido, recomendamos **o fluxo: Propósito Transformador, Estratégia Empresarial, Objetivos e Resultados-Chave**.

Mostramos também a existência de princípios da estratégia empresarial nas empresas que tiveram sucesso com a introdução dos **OKRs**, embora estejam de forma implícita. Curiosamente, esses princípios não são ressaltados por inúmeros divulgadores da prática, na atualidade. Destacamos, também, as lições aprendidas com a introdução dos **OKRs** nas empresas de tecnologia e na Google, que consideramos a 2ª geração da abordagem e a principal referência.

No **capítulo 6**, apresentamos o conceito de **Estratégia Empresarial Ágil** essencial para a era da

*image  
not  
available*



atualidade.

- Paul Niven, um dos maiores especialistas em gestão estratégica e coautor do livro *Objectives and Key Results (Objetivos e Resultados-Chave, em tradução livre)*.
- Christina Wodtke, professora do HCI (*Human Computer Interaction*), grupo da Universidade de Stanford, e autora do livro *Radical Focus (Foco Radical, em tradução livre)*.

#### **Definição de John Doerr**

“Os OKRs são uma metodologia de gestão que ajuda a garantir que toda a empresa concentre os esforços nas mesmas questões importantes em toda a organização.”

O autor ainda acrescenta que um objetivo é o que deve ser alcançado. “Os objetivos são significativos, concretos, orientados por ações e, de maneira ideal, inspiradores. Quando adequadamente projetados e implementados, são uma vacina contra o pensamento e contra as execuções confusas.

Os Resultados-Chave (KR) “estabelecem e monitoram como chegamos ao objetivo. Já os OKRs efetivos são específicos e limitados no tempo, agressivos, porém realistas. Acima de tudo, são mensuráveis e verificáveis”.

#### **Definição de Niven & de Lamorte**

“Os OKRs são um *framework* de pensamento crítico e uma disciplina em evolução, que busca garantir que os funcionários trabalhem juntos, concentrando seus esforços para fazer contribuições mensuráveis que levem a empresa adiante.”

Para Niven e Lamorte, os **OKRs** estão associados ao foco, ao alinhamento e ao engajamento das pessoas de uma organização. Outro ponto importante a ser ressaltado, é que os **OKRs** promovem uma integração entre a *mentalidade empreendedora*, a *estratégia* e a *criação de negócios exponenciais*.

#### **Definição de Christina Wodtke**

“Os OKRs fornecem foco, unem as equipes em torno de uma única estratégia e transformam todos os objetivos em objetivos ousados (*stretch goals*).”

A partir de suas pesquisas, Christina Wodtke, faz algumas recomendações para que as coisas sejam feitas na organização (*job to be done*): a priorização dos objetivos, a comunicação compreensiva das metas a serem realizadas, a formulação de um plano de ação, a alocação de tempo para o que é importante e a interação entre as equipes de trabalho.

### **Uma síntese dos conceitos**

Consideramos que essas três definições capturam a essência dos **OKRs** e enfatizam os pontos mais importantes para sua implementação, destacados a seguir:

- a. Os **OKRs** devem ser considerados um fator motivacional para a equipe de colaboradores, estimulando o engajamento e a ação orientada para resultados.
- b. Fornecem um foco para a concentração dos esforços das áreas funcionais, dos times de projetos e dos indivíduos. Todos na organização têm seus próprios ou contribuem para os **Objetivos e Resultados-Chave**.

*image  
not  
available*

O Balanced Scorecard (**BSC**), como também é denominado, incorporou novos conceitos de gestão, em especial: a *Organização Focada na Estratégia*, os *Temas Estratégicos*, o *Mapa Estratégico*, as *Perspectivas de Criação de Valor*, o *Destino* e o *Alinhamento Estratégico* e as *Reuniões de Gestão Estratégica (RGEs)*, entre outros.

A crescente importância do **Balanced Scorecard** para as empresas e corporações, notadamente nas *500 Maiores* da revista *Fortune*, levou a *Harvard Business Review* a considerá-lo como uma das ideias de negócios mais influentes dos últimos 75 anos. Sua metodologia é rica e complexa, necessitando de capacitação para sua melhor utilização. O mesmo podemos dizer em relação aos **OKRs**.

Atualmente, o **BSC** é um dos três mais populares conceitos de gestão, sendo adotado por 29% das maiores corporações do mundo, segundo a pesquisa da Bain & Company intitulada *Bain Management Tools & Trends Survey (Pesquisa de Ferramentas e Tendências de Gerenciamento da Bain, em tradução livre)*, publicada em 2017.

A evolução dos modelos de gestão do desempenho e dos **OKRs** precisa ser contextualizadas. Veja a seguir alguns momentos da evolução histórica das metodologias de gestão e seus representantes mais significativos da moderna administração de empresas. (Figura 2).



\*Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 2: Breve história dos sistemas de gestão do desempenho.

Essa breve retrospectiva histórica de algumas das abordagens de gestão mostra como refletem o contexto do negócio na época em que foram elaboradas. Em relação aos **OKRs**, podemos afirmar que eles refletem a atual *Revolução Industrial e Social 4.0* e a *nova Era Digital*.

### Como nos ensinam os **OKRs**, vamos fazer um check-in

Um grande número de empresas falha na execução da estratégia. E a sua empresa, como está se saindo? Veja a seguir os três principais motivos:

- 1° O baixo engajamento de alguns líderes no processo de formulação e execução da estratégia.
- 2° Uma estratégia vaga ou deficiente elaborada por conceitos e metodologias tradicionais e superadas.
- 3° Resistência na implementação de uma estratégia, que entre em conflito com a estrutura de poder vigente e com um *mindset* conservador.

## 3. OS **OKRS** TÊM ORIGEM NA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

*image  
not  
available*

foi convidado para assumir a posição de diretor de engenharia. Ele foi doutor em química pela Universidade da Califórnia, tendo também trabalhado na *Fairchild* com os fundadores da *Intel*.

Ao longo dos anos, Grove desempenhou um importante papel no crescimento da *Intel*, contribuindo para sua transformação em líder mundial, primeiro em chips de memória e depois em microprocessadores. Devido a sua contribuição para os resultados da empresa e liderança de mercado, Andrew Grove tornou-se CEO, em 1979.

A *Intel*, como uma nova startup de tecnologia do *Vale do Silício*, cresceu de forma exponencial: em 1968, ano de sua fundação, as receitas foram de mais de US\$2 milhões, com uma equipe de 42 empregados. Cinco anos depois, em 1973, o número de empregados chegava a 2.500, com faturamento de US\$66 milhões, um crescimento médio de 90% ao ano.

A startup realizou sua *IPO* em outubro de 1971, fazendo uma captação de investimento de US\$8 milhões, quase o equivalente ao faturamento anual, quando atingiu US\$9,5 milhões. O crescimento continuava exponencial, e, em 1983, as receitas da *Intel* atingiram US\$1 bilhão.

A *Intel* continuou inovando e, ao longo dos anos, apresentou um crescimento superior a 2 dígitos, atingindo receitas de vendas de US\$71 bilhões em 2018. Sua visão atual é: “*Se é inteligente e conectado é melhor com a Intel.*” Note que um propósito transformador e uma visão estratégica estão sempre presentes e precedem a definição dos objetivos e resultados a serem alcançados.

Assim, dada a crescente importância dos *OKRs* para a gestão empresarial e sua contribuição para os resultados da *Intel*, é preciso considerar alguns pontos:

- A *Intel* era uma startup de tecnologia, que introduzia continuamente *inovações disruptivas* no nascente negócio de computação e tecnologia da informação.
- A *Intel*, com sua vocação para inovação, lançava novos produtos, criando um *oceano azul* (*value innovation*) praticamente a cada ano, como por exemplo, a *série 8080*, o *286*, o *386*, o *486*, o *Pentium*, a linha *Celeron*, o *Xeon Platinum* e o *Core i9*.
- O ciclo de vida dos produtos da *Intel* é curto (menos de 2 anos), em especial os chips de memória, devido à *Lei de Moore*, o que significava tanto novas oportunidades como ameaças, daí a importância do foco no curto prazo e na rápida inovação. Não havia tempo para a formulação de complexos planos estratégicos, pois toda a equipe sabia qual era a prioridade e o que era preciso fazer.
- A *Intel* estava sempre ligada no que acontecia no ambiente competitivo devido à hipercompetição do mercado, principalmente dos concorrentes japoneses e o risco da inflexão estratégica.
- No contexto da rápida evolução tecnológica e do curto ciclo de vida dos produtos, o *timing* precisa ser rápido. O horizonte da estratégia competitiva era o curto prazo; um ano era considerado longo prazo (embora a empresa tivesse uma visão e um plano estratégico de 5 anos).
- A *Intel*, além de seus Fundadores doutores em tecnologia, possuía uma equipe de colaboradores (média gerência), igualmente qualificada. Grove denominava esses profissionais de *know-how managers*: os especialistas, os empreendedores e os responsáveis pelos conhecimentos, habilidades e pela inovação. Eles eram considerados um dos fatores-chave do sucesso da empresa.

*image  
not  
available*

gap a ser resolvido pelos gestores. Assim, o que era preciso fazer? Para Grove, o instrumento para responder a este desafio era a formulação de um **Plano Anual**.

Na mente objetiva e pragmática de Grove, o *Plano Anual* significava, “as ações de hoje para os resultados do amanhã”. Mas, o *Plano Anual* não pode estar sozinho. Ele necessita de uma forte aliada: a **Estratégia**.

Em comparação com as longas e tradicionais definições utilizadas, Grove considerava a **Estratégia como “o conjunto de ações prioritárias para fechar o gap existente entre o presente e o futuro”**.

Mas, a Estratégia não pode ser considerada uma atividade restrita à alta direção. É um erro considerar a *estratégia* com esse modelo mental, porque é um processo que exige a participação ativa dos gerentes do nível médio. Ela apresenta a característica de ser, ao mesmo tempo: *top-down*, *bottom-up* e *horizontal* (times de trabalho e equipes de projeto).

Na *Intel*, durante o comando de Grove, os líderes das unidades de negócios também deveriam reportar suas atividades no *Strategic Long Range Planning*, na qual faziam apresentações sobre o estado dos negócios e também desafiavam as ideias uns dos outros sobre o futuro da empresa, o que leva a um melhor alinhamento de perspectivas sobre o negócio.

### C. A inflexão Estratégica nos negócios

Andrew Grove, enquanto empresário estrategista, não é reconhecido somente como o criador da abordagem **Objetivos e Resultados-Chave**. Para a gestão empresarial, ele também contribuiu com mais dois novos conceitos: **O Ponto de Inflexão Estratégica** e também a **Dissonância Estratégica**, explicados em seu livro, *Só os Paranoicos Sobrevivem*, publicado em 1996.

Como um estudioso da estratégia e da gestão empresarial, Andrew Grove se inspirou nas ideias de Michael Porter, em especial, no conceito das *Cinco Forças Competitivas* e também na importância do papel desempenhado pelos complementadores. Grove mostrou como a evolução da tecnologia, as inovações disruptivas, a ação dos concorrentes e os novos entrantes (inclusive startups) ameaçavam os modelos tradicionais de negócio.

A mensagem de Grove é extremamente atual: “O sucesso de um empreendimento contém as sementes de sua própria destruição; cedo ou tarde algum ponto fundamental em seu negócio mudará.” É o que ele denomina de **ponto de inflexão estratégica** (Figura 3). Para não cair nessa armadilha, os dirigentes precisam ficar atentos todo o tempo ao que acontece no ambiente competitivo, porque só os paranoicos sobrevivem.

Grove vivenciou esse fato pessoalmente. A *Intel* era líder mundial de *chips* de memória, porém, em meados dos anos 1980, sofreu uma forte concorrência das empresas de *chips* japonesas. Os novos entrantes não só promoveram uma guerra de preços (regra dos 10% menor que a *Intel*), como também introduziram novas tecnologias.

*image  
not  
available*



capital de risco do *Vale do Silício*: a Kleiner Perkins Caufield & Byers e a Sequoia Capital.

Após intensas negociações, os dois fundos de *venture capital* decidiram investir o montante de US\$25 milhões na Google, divididos igualmente entre elas em 7 de junho de 1999. Porém, impuseram uma condição aos jovens empreendedores: eles deveriam, o mais breve possível, contratar um executivo experiente para tornar o mecanismo de busca em um negócio de rápido crescimento e lucrativo.

Com o investimento realizado, a Kleiner Perkins assegurou uma cadeira no *Conselho de Administração* da Google, sendo nomeado como conselheiro John Doerr.

## 7. OS FUNDADORES DA GOOGLE DESCOBREM OS OKRS

A combinação da mentalidade empreendedora dos fundadores da Google, com a visão de negócios de John Doerr, na perspectiva de um capitalista de risco, foi essencial para o crescimento da empresa.

Larry e Brin não tinham formação em gestão — o que eles consideravam uma vantagem — valorizavam os bons engenheiros (a empresa não precisava de gestores) e o mais crítico, não possuíam um *business plan*. Na verdade não tinham a menor ideia de como elaborar um. Os fundadores achavam que a Google poderia avançar com poucos e simples princípios: o usuário como foco principal e a oferta do melhor mecanismo de busca do mercado. E a geração de caixa e o dinheiro? Bem, eles viriam depois com o crescimento da empresa em longo prazo.

Eric Schmidt, ex-CEO da Google, afirmou que o primeiro plano de negócios da empresa foi apresentado para o Conselho de Administração em outubro de 2002, com o título *Estratégia da Google: Passado, Presente e Futuro*.

Entretanto, os fundos de *venture capital* apesar de confiarem na capacidade de Larry e Sergey, precisavam mais do que princípios gerais. Eles exigiam uma gestão profissional, suportada por informações de negócios e uma avaliação dos resultados de acordo com as expectativas dos investidores.

Então, algo surpreendente aconteceu. John Doerr, sem utilizar um mecanismo de busca, deu um presente para os fundadores e o pequeno time de funcionários da Google, que muito contribuiu para a organização da empresa: os **OKRs**.

De acordo com o relato de Larry Page, presidente da Google na época, “John Doerr apareceu um dia em 1999, apresentou-nos uma palestra sobre objetivos e resultados-chave e como devemos administrar a empresa com base em sua experiência na Intel.”

A nova metodologia ajudou a arraigar na empresa a mentalidade *pense grande*. Ainda mais importante, de acordo com Larry, “os **OKRs** ajudaram a tornar a incrível missão da Google viável.” Ainda hoje (2020), o texto dos fundadores é inspirador:

“A missão da Google é organizar as informações do mundo e torná-las mundialmente acessíveis e úteis.”

A recém-criada equipe de colaboradores da Google (pouco mais de 30 pessoas no final de 1999), altamente qualificada e motivada, tinha a responsabilidade de tornar este propósito uma realidade e foi o que aconteceu.

Entretanto, uma questão preocupava John Doerr: como dirigir uma empresa de jovens empreendedores sem experiência ou melhor ainda, sem interesse em gestão empresarial?

Os maiores desafios da Google era atingir um crescimento exponencial e efetuar o lançamento de

*image  
not  
available*

## Parte II



# Como construir os OKRs: um guia prático

“Muitas empresas se acomodam fazendo o que sempre fizeram, com apenas alguns incrementos. Esse tipo de mudança gradual e de longo prazo leva à irrelevância com o passar do tempo, especialmente em tecnologia, já que a mudança em si tende a ser revolucionária e não evolucionária.

Portanto, é preciso apostar no futuro. É por isso que investimentos em áreas aparentemente especulativas, como carros autoguiados ou uma internet provida por balões.

Então, se o passado é indicador do nosso futuro, as grandes apostas de hoje não parecerão tão loucas daqui alguns anos.”

**(Larry Page em 2014)**

“Não existe nada mais prático do que uma boa teoria.”

**(Kurt Lewin)**

“Por trás de toda meta, de toda a definição de desempenho, de todo acordo sobre a performance esperada, encontra-se uma filosofia, encontram-se valores.”

**(Niels Pflaeging)**

*image  
not  
available*

A Organização pretende: → **[Objetivo]** medido por → **Resultado-Chave**

**Objetivo** é a superação do **Gap de Resultado** existente entre a situação atual e a situação futura desejada da organização. O Objetivo mostra a direção e é **qualitativo**.

**Resultado-Chave** é uma métrica **quantitativa** que diz se a organização conseguiu superar o **Gap de Desempenho**.

A palavra objetivo deriva do latim *objectivus*, com o significado de algo colocado à frente. Um objetivo reflete um propósito. É aquilo que se pretende alcançar quando se realiza uma ação. O objetivo fornece um direcionamento e uma compreensão sobre a ação a ser realizada pelas pessoas em todos os níveis da organização.

Um objetivo é O Que deve ser alçado pela organização. Um objetivo deve ser realista, expressar metas e intenções. São orientados para as ações e devem inspirar as pessoas. Conforme nos ensinou George Doran, em 1981, um objetivo precisa ser SMART com os seguintes significados:

- **Específico** (Specific): deve ser retratado de forma clara, simples, sem ambiguidade, com foco, levando a esforços na mesma direção.
- **Mensurável** (Measurable): é possível de ser aferido e mensurado de forma quantitativa ou qualitativa.
- **Realizável** (Achievable): é ousado, mas possível de ser realizado pelos esforços de indivíduos, equipes e organizações.
- **Relevante** (Relevant): é importante do ponto de vista estratégico, da criação de valor e merece o esforço e os investimentos para que seja realizado.
- **Tempo Determinado** (Time Bound): tem um prazo definido a ser alcançado por meio de iniciativas, alocação de recursos organizacionais e cronograma de conclusão (início, meio e fim).

Em geral e de forma simplificada, o Direcionamento Estratégico tanto de empresas já estruturadas como de startups (empresas nascentes), podem gerar diferentes Objetivos Estratégicos.

Vamos iniciar apresentando uma lista de objetivos, tomando como referência dois perfis de organização:

A. Uma Empresa Consolidada em operação, com histórico de resultados.

B. Uma startup, uma empresa nascente, que está buscando sua viabilidade econômica e sustentabilidade.

## A. OKRs de empresas em operação

As organizações já estabelecidas possuem um histórico de resultados como fruto de decisões tomadas no passado, seja em curto, médio ou longo prazo. No atual ciclo de planejamento podem definir, por exemplo, alguns dos seguintes objetivos:

### Exemplos de Objetivos de Empresas em Operação (O) fins didáticos

(O)1. Elevar a receita da empresa com novos produtos.

(O)2. Fortalecer a imagem de marca no mercado-alvo.

*image  
not  
available*

- **Objetivos e Resultados das Áreas e Times:** metas trimestrais vinculadas aos objetivos anuais da organização, monitoradas mês a mês. Selecionar entre três a quatro resultados por objetivo.

Porém, de acordo com a abordagem dos OKRs ainda em evolução, os dirigentes e gestores de uma empresa precisam ficar alertas, para não cair em duas armadilhas frequentes: o viés Top-Down e o viés Bottom-Up, retratados a seguir.

As Armadilhas na formulação dos Objetivos e Resultados-Chave: o viés Top-Down X o viés Bottom-Up

### **1ª Armadilha: o viés Top-Down**

É o estabelecimento dos objetivos somente no sentido Top-Down. O CEO e os Diretores Executivos definem os objetivos e comunicam para os níveis abaixo da organização, sem o envolvimento de profissionais-chave, colaboradores com contato direto com os clientes e demais parceiros de negócios da empresa.

As pessoas não conseguem se conectar e se motivar com o que não enxergam. É como se tivessem o desafio de explicar o enredo de um filme que ainda não assistiram ou comentar sobre os personagens de um livro que ainda não leram.

Esta recomendação é importante, porque na metodologia dos OKRs não é desejável realizar o efeito cascata ou desdobramento dos objetivos da organização para as áreas funcionais, para os times de trabalho e para o funcionário em si. É essencial que as pessoas que entregarão os resultados-chave participem de sua definição desde o início dos trabalhos.

### **2ª Armadilha: o viés Bottom-Up**

É a definição dos objetivos somente no sentido Bottom-Up, isto é, os profissionais das áreas funcionais definem objetivos, de forma tempestiva sem levar em consideração as prioridades e a estratégia empresarial. O resultado é um conjunto de objetivos operacionais, na maioria das vezes, sem vínculo com o objetivo maior do negócio. Eles são direcionados para os silos organizacionais e não para o negócio em si.

Dessa forma, ao invés de acelerar o processo e entregar resultados, esse comportamento pode levar à destruição de valor na empresa.

A nossa motivação em alertar as pessoas em relação a essas duas armadilhas, é inspirada na recomendação de Andrew Grove, “numa organização a todo momento uma porcentagem significativa de pessoas está trabalhando nas coisas erradas”. Para superar essas armadilhas, a metodologia dos OKRs oferece uma solução ao envolver as pessoas na definição de seus objetivos, desde o início dos trabalhos.

Por isso, para apoiar os profissionais das diferentes empresas, criamos uma ilustração para a criação dos OKRs da organização, englobando as Áreas Funcionais, os Times de Trabalho e os Indivíduos. Com esse procedimento, os OKRs são construídos de forma integrada, tanto no sentido Top-Down como no sentido Bottom-Up e também de forma horizontal, com a interação entre os times de projetos (Figura 5).

*image  
not  
available*



	RC-3: Diminuir o CAC — Custo de Aquisição de Clientes em 20%.
3. Ampliar os Negócios com Presença Nacional em 2020.	RC-1: Elevar as Receitas de Vendas para 900 milhões.
	RC-2: Aumentar o Market Share nos 10 principais mercados regionais.
	RC-3: Qualificar e elevar em 20% a base de Representantes Comerciais até o final de 2020.

\*Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 10: OKRs: Síntese dos Exemplos.

Uma vez definidos os Objetivos e os Resultados-Chave, o próximo passo é selecionar as iniciativas associadas aos OKRs, o que será realizado a seguir.

### PASSO 3: ESCOLHA DAS INICIATIVAS DA ORGANIZAÇÃO, ASSOCIADAS AOS OKRS

Embora o foco dos OKRs seja os Objetivos e os Resultados-Chave como o próprio nome diz, a metodologia apresenta outro importante componente que precisa ser considerado: as iniciativas organizacionais.

As iniciativas são definidas como ações prioritárias que a organização, as áreas de negócios, as equipes de trabalho e de projetos e os indivíduos devem executar para superar o gap existente, entre a situação atual da organização (status quo) e o resultado-chave desejado (situação futura).

Desta maneira, podemos afirmar que não existe um objetivo, que não esteja associado ou casado a, pelo menos, uma iniciativa da organização, ou ainda, a um projeto. Essa recomendação é essencial como um requisito, porém é esquecida inúmeras vezes quando as pessoas pensam que a atividade está concluída com a escolha dos objetivos.

Na abordagem dos OKRs, a importância das iniciativas é que elas apresentam um timing imediato e são monitoradas, de forma contínua, mensalmente e trimestralmente, com a finalidade de verificar se as metas intermediárias (milestones) estão sendo atingidas e se os resultados-chave serão entregues (Figura 11).



\*Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 11: Os OKRs e as Iniciativas da Organização.

Numa palavra, e como já mencionamos, os Objetivos e os Resultados-Chave representam o que a

*image  
not  
available*



\*Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 14: Propósito Transformador, Diretrizes Estratégicas e os OKRs.

Os OKRs também precisam ser criados tanto no *Nível das Áreas Funcionais* e Times de Trabalho, como, também, no *Nível Individual*. É o que será realizado a partir desta seção do livro.

## OKRS DAS ÁREAS FUNCIONAIS

### E. Objetivos e Resultados-Chave das Áreas Funcionais

Após a definição dos OKRs no nível da organização, o passo seguinte é a determinação dos OKRs das *Áreas Funcionais* da Empresa e dos Times de Trabalho.

Porém, como já falamos, existe um cuidado a ser tomado: não é recomendado o desdobramento dos OKRs ou efeito cascata, no sentido Top-Down e de forma automática, da diretoria executiva para as áreas funcionais. Essa recomendação apresenta um forte contraste em relação às outras metodologias de gestão, inclusive o Balanced Scorecard, que defendem o efeito cascata.

A inovação — e o desafio — proporcionados pela abordagem dos OKRs, é que eles não exigem, rigorosamente, uma obediência ao tradicional desdobramento de cima para baixo, o sentido único top-down.

A proposta é desafiadora: se os objetivos e resultados-chave dos departamentos estiverem vinculados ao Propósito maior da organização, não existe necessidade do efeito cascata.

Como nos alertou Larry Page, “a orientação na Google costumava ser de cima para baixo. No entanto, após muita discussão com especialistas em equipes e compromissos significativos com resultados-chave, adotamos a seguinte filosofia: esta é a direção que queremos seguir, agora me diga como chegar lá.”

Assim sendo, os líderes das *Áreas Funcionais* podem explorar e observar com mais atenção, o que está ocorrendo no ambiente competitivo próximo à sua área de atuação. Eles podem preencher os pontos cegos do negócio, que a alta direção geralmente não está atenta.

A contribuição de indivíduos e de times de trabalho, ainda pode ser incentivada por uma importante prática de gestão adotada pela Google e outras empresas. A possibilidade de profissionais-chave dedicarem 20% de seu tempo em suas novas ideias e projetos de sua livre escolha.

Note que essa política de recursos humanos concede na prática, um dia por semana para os

*image  
not  
available*

que as equipes das diretorias tiveram liberdade para definir os objetivos e resultados-chave, que elas consideram mais importantes para a consecução dos resultados da organização.

Com os exemplos apresentados focalizamos, em primeiro lugar, a definição dos Objetivos e dos Resultados-Chave da Organização e, em seguida, das Áreas Funcionais e dos Times de Trabalho (ou de Projetos). O próximo passo é a realização de uma complexa e importante atividade: a determinação dos OKRs Individuais.

## NÍVEL DO INDIVÍDUO

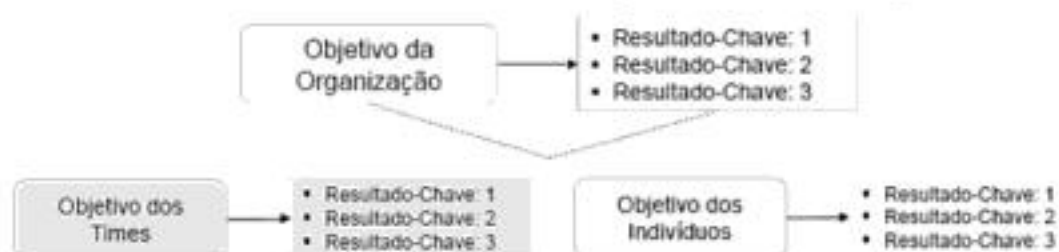
### A Elaboração dos OKRs Individuais exige uma atenção especial

Conforme as melhores práticas, os OKRs não devem ser elaborados ao mesmo tempo e de forma independente em todas as áreas da organização. Existe um sequenciamento a ser observado para a obtenção dos melhores resultados com a utilização da abordagem:

- Primeiro: a Alta Direção (CEO e Diretores Executivos) define os OKRs da Organização e comunica para toda as pessoas da empresa.
- Segundo: as Áreas Funcionais (Departamentos) tomam a iniciativa de elaborar e comunicar seus respectivos OKRs, de acordo com a melhor contribuição para a consecução dos OKRs da Organização.
- Terceiro: o Indivíduo (Funcionário), a partir do direcionamento compartilhado, elabora seus OKRs com a preocupação de proporcionar sua contribuição e seu engajamento para a consecução do resultado maior da empresa.

Note que a finalidade do processo é estabelecer um vínculo entre os Objetivos Individuais e os Objetivos da Organização. Não se trata de proceder a um desdobramento (efeito cascata) no sentido Top-Down e nem estabelecer os objetivos individuais de forma autônoma no sentido Bottom-Up.

Uma boa forma de visualizar os OKRs Individuais é apresentado na figura 18.



\*Fonte: Elaborado pelo autor.

**Figura 18: Os OKRs: do Nível da Organização para o Nível do Indivíduo.**

Conforme John Doerr explicou, “os OKRs ajudam a comunicar, medir e atingir as metas mais elevadas da organização. É preciso pensar grande, porque as ações que geram os resultados (satisfatórios ou insatisfatórios) determinam o futuro da empresa”.

Se o leitor preferir, existem outros formatos de apresentação dos OKRs Individuais. A escolha deve ser em função da cultura organizacional e do estilo de trabalho das pessoas da organização. Veja a seguir (Figura 19) mais uma alternativa para a elaboração dos OKRs Individuais com um único objetivo

*image  
not  
available*

seguintes questões:

- O trabalho que você realiza (ou vai realizar) é importante para a organização?
- As atividades que você realiza na empresa são úteis para as pessoas?
- O trabalho que você faz na organização é importante para você?

Essas questões são essenciais porque, inúmeras vezes na organização, um gestor pede para as pessoas simplesmente definirem objetivos para atender uma solicitação da diretoria, ou ainda, porque vai implementar um novo software de gestão. Porém, como nos ensinam os melhores especialistas em liderança, a essência da gestão das pessoas é dar um significado ao trabalho.

A seguir, vamos apresentar alguns exemplos dos OKRs individuais de uma organização.

## Exemplos de OKRs Individuais

Para o melhor entendimento sobre como elaborar os OKRs Individuais, vamos recorrer a mais um exemplo fictício da indústria Alfa.

### Os OKRs Individuais da Indústria Alfa

**Passo 3:** Definição dos I-OKRs (Individual) do funcionário.

Neste caso, vamos considerar como exemplo Alex Borges, responsável pelas atividades de marketing e vendas, que definiu os seguintes Objetivos e Resultados-Chave.

#### Objetivos Individuais

**1:** Realizar três sessões de focus group para avaliar a aderência das características dos cinco produtos ao mercado regional em junho de 2020.

**2:** Fechar contrato comercial com as Top 10 redes de distribuição da região Centro-Oeste até setembro de 2020.

**3:** Lançar Campanha de Comunicação nas duas principais redes de televisão e nos três principais jornais regionais no quarto trimestre de 2020.

Em seguida, vamos associar aos Objetivos seus respectivos Resultados-Chave.

#### Passo 4: Definição dos Resultados-Chave.

Nossa referência é o Objetivo da Organização 01:

Do objetivo **1:** Realizar três sessões de focus group, para avaliar a aderência das características dos cinco produtos ao mercado regional em junho de 2020, os Resultados-Chave são os seguintes:

**KR 1:** Definir dez questões a serem exploradas nas sessões de focus group até junho de 2020.

**KR 2:** Criar as personas para a composição dos grupos de discussão (10 a 12 pessoas), até abril de 2020.

**KR 3:** Realizar duas sessões piloto de focus group para testar a aderência das questões, junto ao público-alvo até maio de 2020.

Em continuidade, o mesmo procedimento é adotado para a definição dos objetivos-chave.

processo dos OKRs até o nível individual, tornou-se supérfluo.”

Acreditamos que este post do Spotify merece uma reflexão pela equipe responsável pela implementação dos OKRs na organização. É preciso tomar cuidado para não interpretar de forma equivocada essa decisão. Os OKRs no nível da organização e dos times são essenciais e continuam fazendo parte do modelo de gestão da empresa.

## 9. OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DOS OKRS

Vários estudos têm demonstrado que as empresas que adotam metodologias de gestão orientadas para a gestão do desempenho apresentam melhores resultados em relação às que não implementam. Porém, é preciso esclarecer que todo benefício da utilização de uma metodologia de gestão, independentemente do guru que a criou, depende essencialmente do engajamento da alta direção, da capacitação prévia, do significado da abordagem e da cultura da organização.

Veja a seguir os principais benefícios mencionados pela implementação dos OKRs na organização, segundo as experiências das empresas que o adotaram.

- a. Os OKRs são de fácil entendimento, o que facilita sua introdução na organização.
- b. Possui uma objetividade e rapidez de implementação em relação às metodologias tradicionais de gestão do desempenho.
- c. Os OKRs exigem o foco da organização no que é mais importante para o negócio.
- d. Os OKRs estabelecem um forte vínculo entre os objetivos de curto prazo e os objetivos de longo prazo.
- e. A transparência dos objetivos em todos os níveis da organização, promovendo o alinhamento entre as áreas da empresa.
- f. Possibilita a análise da evolução de um negócio ao longo do tempo.
- g. Os OKRs facilitam a comunicação das prioridades da organização em todos os níveis.
- h. O processo de formulação e execução da estratégia torna-se mais objetivo e concreto, e menos abstrato para os colaboradores.

Também é importante relembrar a recomendação de Michael Porter em relação a adoção de uma metodologia de gestão empresarial: “ela deve contribuir tanto para o fortalecimento do posicionamento competitivo da empresa, mas principalmente, para a elevação do retorno sobre o investimento. Gostaríamos de acrescentar que também possibilita a Criação de Valor Econômico Agregado e o aumento da Valuation do negócio”.

## 10. OS OKRS VISAM RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS — MOOSHOTS

Diferentes pesquisas sobre gestão, motivação e desempenho mostram as duas faces de uma mesma moeda:



*image  
not  
available*

resultados, as prioridades, os investimentos e o aprendizado da organização são avaliados. É suportada por informações e dashboard sobre os principais projetos da empresa. Tem como ponto forte a coordenação das ações empresariais e a realização de coaching.

- As CFRs – Conversations, Feedback, Recognition (Conversas, Feedback, Reconhecimento) são as reuniões de gerenciamento contínuo de desempenho recomendadas por John Doerr. Com a implementação dos OKRs, é preciso um novo modelo de Recursos Humanos para capacitar as pessoas no novo modelo de gestão. Com os OKRs, as avaliações de desempenho das pessoas não podem mais ser anuais, mas, sim, contínuas. Um aspecto crítico da abordagem é a recomendação da separação entre o desempenho das pessoas, com a política de remuneração e a concessão de bônus. Esse assunto será retomado mais adiante.

Independentemente do método a ser adotado, os OKRs promovem a Gestão Contínua do Desempenho e a accountability dos dirigentes e colaboradores, estimulando a conversação entre todos os integrantes da organização, sobre as seguintes questões:

- a. A organização tem foco nas prioridades estratégicas do negócio?
- b. A organização, os departamentos e as pessoas estão cumprindo os objetivos? Se sim, quais os motivos dos resultados? Se não, quais são os principais obstáculos aos OKRs?
- c. Os líderes e os colaboradores estão motivados e engajados com os OKRs?
- d. Os departamentos, as equipes de trabalho e as pessoas colaboram entre si para o benefício da organização?
- e. Existe transparência sobre os objetivos e resultados de todos os empregados da organização, da alta direção à linha de frente?
- f. Quais novas habilidades e competências as pessoas precisam dominar para a entrega de resultados e o crescimento na organização?

Como síntese, podemos afirmar que os OKRs provocam mudanças na gestão empresarial, possibilitando agilidade, redução do tempo nas iniciativas da organização e um ciclo de aprendizagem orientado para: o foco nas prioridades, a avaliação contínua dos resultados e o comprometimento da equipe de colaboradores com o propósito da empresa.

No próximo capítulo, vamos explicar como construir os OKRs em sua empresa, oferecendo um Guia Prático – o how to do, onde apresentamos três cases: de uma indústria de produtos de higiene, de um hospital geral e de uma startup, com destaque em duas fases de seu desenvolvimento, da ideia do fundador até o protótipo e do protótipo até o produto mínimo viável.

*image  
not  
available*

## Resultados-Chave

**KR1.** Dominar a abordagem de *Open Innovation* até setembro de 2020.

**KR2.** Estruturar a área de Inovação de Produtos até junho de 2020.

**KR3.** Realizar parcerias estratégicas com cinco startups até o final de 2020.

A síntese e representação gráfica dos **OKRs** da Indústria *Alfa*, são mostrados a seguir (Figura 23).

Objetivos	Resultados-Chave
O-1: Elevar o Valor de Mercado da Empresa, de forma contínua até 2023.	KR-1: Elevar o Ebtida em 20% até o final de 2023.
	KR-2: Aumentar a Rentabilidade do Portfólio de produtos em 12% até 2023.
	KR-3: Eliminar da Linha de Produção os produtos que representam menos de 5% das receitas até o final de 2021.
	KR-4: Reduzir os Custos Fixos em 8% até o final de 2020.
O-2: Fortalecer as atividades de Inovação com o lançamento de novos produtos.	KR-1: Dominar a abordagem de Open Innovation até setembro de 2020.
	KR-2: Estruturar a Área de Inovação de Produtos até junho de 2020.
	KR-3: Realizar parcerias estratégicas com cinco startups até o final de 2020.
O-3: Comercializar os produtos combinando lojas físicas e os meios digitais.	KR-1: Realizar a transformação digital da empresa até o final de 2020.
	KR-2: Capacitar a equipe de vendas em tecnologias digitais até o final de 2020.
	KR-3: Criar a plataforma de marketplace até o final de 2020.
	KR-4: Vender produtos de parceiros comerciais na plataforma até o final de 2020.
O-4: Fortalecer as atividades de Inovação com o lançamento de novos produtos.	KR-1: Dominar a abordagem de Open Innovation até setembro de 2020.
	KR-2: Estruturar a Área de Inovação de Produtos até junho de 2020.
	KR-3: Realizar parcerias estratégicas com cinco startups até o final de 2020.

\*Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 23 (Case 1): OKRs da indústria Alfa.

## Case empresa do setor de saúde

### Case 2: Empresa do Setor de Saúde — o Hospital Beta

Os dois cases apresentados mostram como a metodologia dos **OKRs** é participativa, exigindo o alinhamento entre a organização, as áreas funcionais e os times de trabalho em torno do Propósito e da Estratégia Competitiva.

Mostra também como o processo é realizado tanto no sentido *Top-Down* como no sentido *Bottom-Up* e horizontalmente. Isso facilita a comunicação, o acompanhamento dos resultados, a transparência e o *empowerment* das pessoas.

Mostramos com exemplos a adoção dos **OKRs** por uma grande indústria e por uma organização do setor de saúde. Agora mostraremos como eles podem ser implementados com sucesso nas *startups*,

*image  
not  
available*

Veja a seguir nossos exemplos da aplicação dos **OKRs** nos dois importantes momentos: primeiro, da ideia até o protótipo e, em seguida, do protótipo ao produto mínimo viável, usando um nome hipotético para a nossa startup de tecnologia: a *Profit Hunter* (Figura 26).

Variável da Startup	I. Da Ideia e Oportunidade ao Protótipo	II. Do Protótipo ao Produto mínimo Viável	III. Do Produto Escalável à Empresa Viável
1. Produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>É uma ideia a ser explorada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar o Produto Mínimo Viável (Pivotar?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produto escalável definido</li> </ul>
2. Receitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicial, sazonal com altas e baixas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crescimento escalável</li> </ul>
3. Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suspects e prospects</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primeiros adotantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novos grupos de clientes</li> </ul>
4. Lucro (ou Resultado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prejuízo e crescente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prejuízo estável ou crescente</li> </ul>	Em equilíbrio e crescente
5. Equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundadores e nova equipe</li> </ul>	Organização em construção
6. Risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevado: dúvidas e incertezas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grau de Risco em declínio</li> </ul>	Risco do negócio em si
7. Capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>Do empreendedor e família</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investor Anjo e Venture Capital</li> </ul>	Captação ajustada ao crescimento das receitas
8. Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformar sonho em realidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construção do produto</li> </ul>	Crescimento ágil das receitas
9. Governança (Lean)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Começa no primeiro dia da Startup: visa o alinhamento entre os sócios e conscientizar sobre a importância da administração do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aconselhamento sobre as melhores práticas de gestão ajustadas às startups e geração de confiança junto aos investidores e mercado</li> </ul>	Alinhamento de interesses entre os sócios e preparação da startup para o crescimento sustentável e aporte de novas fontes de capital

\*Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 26: As fases de evolução de uma startup (exemplo).

## I. A Startup Profit Hunter

### A- Da Ideia ao Protótipo

Após a conclusão de seus cursos de pós-graduação três jovens: Pedro, Ricardo e Rodrigo decidiram criar uma startup. Os jovens eram formados em *Ciências da Computação*, *Administração de Empresas* e *Engenharia Elétrica*, respectivamente. Eles decidiram batizar a *startup* com o nome de *Profit Hunter*.

Os fundadores, como não tinham experiência anterior como empresários, optaram por não criar