

A black silhouette of a person in a dynamic, athletic pose, possibly a dancer or athlete, set against a solid orange background. The figure is centered and occupies most of the vertical space.

# OKRS

DA MISSÃO ÀS MÉTRICAS

FRANCISCO S. H. MELLO



# **OKRs - da Missão às Métricas**

Usando as OKRs para criar uma cultura de execução e inovação na sua empresa

Francisco S. Homem de Mello

© 2016 - 2018 Francisco S. Homem de Mello

*À incrível equipe da Qulture.Rocks. Q-Players, vocês são demais!*

# Conteúdo

<b>1. Prefácio</b>	<b>1</b>
<b>2. Introdução</b>	<b>9</b>
Por que usar OKRs na gestão da sua empresa?	11
O que são OKRs?	17
No que as OKRs são diferentes	21
<b>3. Uma breve história das OKRs</b>	<b>22</b>
Andy Grove e a Intel	26
John Doerr, Google e a (re)introdução das OKRs no Vale do Silício	28
<b>4. O que muda nas OKRs</b>	<b>31</b>
<b>5. OKRs e estratégia</b>	<b>36</b>
Visão e missão	39
Estratégia	44
Da estratégia aos OKRs estratégicos	48

## CONTEÚDO

<b>6. Os ciclos de OKRs . . . . .</b>	<b>52</b>
Ciclos aninhados . . . . .	53
O ciclo curto de OKRs . . . . .	56
<b>7. Planejamento: desdobrando as OKRs . . . .</b>	<b>58</b>
Desdobrar ou não desdobrar? . . . . .	61
O desdobramento de OKRs . . . . .	66
<b>8. Acompanhamento: as OKRs no dia a dia . .</b>	<b>81</b>
<b>9. Debriefing: aprendendo com os resultados</b>	<b>87</b>
<b>10. Erros mais comuns na adoção de OKRs . . .</b>	<b>89</b>
<b>11. Conclusão . . . . .</b>	<b>98</b>

# 1. Prefácio

Esta edição de OKRs – da Missão às Métricas: Usando as OKRs para criar uma cultura de execução e inovação na sua empresa foi feita para comemorar o lançamento do movimento HR.Rocks!

## Movimento HR.Rocks!

Há alguns anos, um colega empreendedor, que também tateava o mercado de HR Tech, veio falar comigo um dia no café do Cubo (coworking em que nasceu a Culture.Rocks) todo exasperado.

“Kiko, não aguento mais vender para o RH”, me disse, “Estou farto dessa turma que não tem poder nas empresas”. Ele contou alguma história sobre como suas provas de conceito não andavam dentro das organizações em que tentava vender o seu produto. “Agora, só foco meus esforços nos CIOs. Eles sim têm orçamento e cheque para comprar meus serviços.”

Fiquei pensando naquilo, que estava longe de ser assunto novo entre os fornecedores do RH. Desde que comecei a conversar com investidores e outros empreendedores sobre fundar a Culture.Rocks, em 2014, ouvi diversas versões de “ihhhh, vender pro RH não é fácil”, “o RH não tem orçamento”, “o RH não tem autonomia” e “o RH não sabe o que quer”.

Depois de alguns dias, uma luz acendeu na minha cabeça. Estava farto de ouvir esse tipo de comentário sobre o RH. Conheço grandes profissionais de RH, gente e gestão, *people operations* e afins que nada têm de pouco estratégicos ou sem orçamento. O que há, e concordo, é, de um lado, um despreparo de parte dos profissionais da área para lidar de igual para igual com as outras áreas da empresa. De outro lado, há um preconceito de gente de outras áreas com relação à nossa capacidade. Um lado alimenta o outro, infelizmente.

Para ter mais respeito e voz dentro das empresas, o RH vai precisar ter mais preparo e embasamento. Só assim vai lidar de igual para igual com seus pares de vendas, finanças e operações. E ali surgiu a ideia de fundar o movimento HR.Rocks!

O movimento HR.Rocks tem como missão educar e preparar profissionais de RH da América Latina para assumirem posições estratégicas nas empresas. Nossa visão é simples: um profissional de RH em cada time de *C-levels* do continente. Para cumprirmos nossa missão e fazermos da nossa visão uma realidade, temos que produzir conteúdos de alto nível e acessíveis que possam atingir o maior número de profissionais de RH, a princípio do Brasil e depois dos países vizinhos de língua espanhola, para que conquistem seu tão merecido respeito nas suas empresas e no mercado.

### **Por que achamos isso importante?**

**Temos a convicção de que o mundo será melhor se mais profissionais de RH estiverem no comando de empresas.** O RH promove a cultura da empresa, garante que as pessoas certas sejam recrutadas, desenvolvidas e mantidas. É a fundação de qualquer empresa de sucesso. Se queremos mudar o mundo do trabalho para melhor, temos que começar de algum lugar, e escolhemos o RH para fazer isso. Esse propósito, aliás, tem tudo a ver com o meu propósito



peçoal de mudar o mundo do trabalho que descobri e reconheci quando fundei a Qulture.Rocks.

## **Qulture.Rocks**

A Qulture.Rocks é a empresa criadora do Movimento HR.Rocks!

Nossa missão é ajudar organizações e pessoas a aumentarem seu impacto no mundo.

A maior parte das nossas vidas é passada no trabalho. Ele pode nos dar sustento – grana de que precisamos para viver e sobreviver – mas também pode nos fazer crescer, nos fazer sentir realizados e nos ajudar a conquistar muitas coisas. E empresas em que os colaboradores crescem conquistam mais resultados, mais sonhos e têm mais impacto no mundo.

E a gente tem muito mais chance de ter tudo isso que o trabalho pode oferecer se estiver em uma empresa em que há uma cultura de crescimento: em que há reconhecimento, alinhamento e desenvolvimento. Em que o colaborador é valorizado, ouvido, mas também onde é tratado como adulto, com autonomia e responsabilidade. É para ajudar empresas a construir

essas culturas incríveis que a gente vem trabalhar todos os dias.

E isso não é só bom para os colaboradores: empresas com culturas fortes, em que os colaboradores são realmente engajados, vão muito mais longe. Crescem mais, lucram mais, fazem clientes mais felizes e fiéis.

Cuidar de gente é bom negócio.

## **Nossa história**

A Qulture.Rocks nasceu da minha própria experiência como colaborador de empresas grandes. Eu me lembro de sair da minha última avaliação de desempenho completamente desolado.

Acho que era a culminação de uma série de experiências que eu vinha tendo e que não estavam alinhadas com a minha visão da experiência que um colaborador deve ter em uma empresa. Eu tinha passado o ano todo sem receber feedbacks dos meus líderes. Nada. Zero. A própria reunião da avaliação se resumiu a uma carta com um número que era meu bônus. Eu tinha metas que eram arbitrariamente impostas a

mim, sem que eu tivesse nenhum contexto de porquê eu precisava entregar aquilo: qual era a estratégia da empresa? Qual era a estratégia da área? Como eu me encaixava nisso, se é que me encaixava? Meu gestor nunca tinha tempo para fazer 1:1s produtivas comigo, pois, quando tinha, elas acabavam virando grandes lavagens de roupa suja, de tanto tempo que tinha sido acumulado. Enfim, não era seguida uma cartilha básica de gestão de pessoas. E ali eu me dei conta de que isso era crucial para a experiência e para o desempenho de todos os colaboradores, e que provavelmente havia uma oportunidade gigantesca de levar isso para pessoas e empresas do Brasil e do mundo.

## **Nosso produto**

A nossa Plataforma é totalmente inspirada nessa visão que temos para a Qulture. Ela foi pensada como uma forma de conduzir o colaborador através da sua jornada na empresa, que é toda preenchida por pontos de comunicação com sua gestora e com colegas ao longo do tempo.

A jornada começa com algum tipo de definição de

expectativas da empresa para com cada colaborador. Geralmente isso começa na contratação e continua em uma reunião 1:1 entre o colaborador e sua gestora algum tempo depois da sua entrada na empresa. Ali podem ser definidas ou clarificadas algumas metas de negócio, que são os resultados que o colaborador precisa atingir (aqui entram as OKRs), além da descrição de atividades e responsabilidades a serem desempenhadas.

Ao longo do tempo, colaborador e gestora trocam feedbacks que corrigem rota e alinham ainda mais o desempenho do colaborador com as expectativas combinadas. Feedbacks, em todas as suas formas e locais, devem ser uma constante no dia a dia de todos na empresa.

Mais para o fim de um ciclo de gestão de desempenho, que pode ser de três a seis meses, eles param de maneira um pouco mais estruturada para discutir os resultados atingidos e falar sobre o futuro do colaborador na empresa. Aqui também podem ser traçadas algumas metas de desenvolvimento – áreas em que deve melhorar para atingir mais resultados de negócio e objetivos de carreira.

Por fim, de tempos em tempos a empresa avalia o desempenho do colaborador além de outras variáveis, como encaixe cultural, potencial, sua remuneração, para poder praticar a meritocracia e dar mais oportunidades e remuneração para os colaboradores que trazem mais resultados para a empresa.

Com isso, fecha-se um ciclo dessa jornada do colaborador. Nesse livro, falaremos um pouco das OKRs, que achamos serem ferramenta fundamental para a jornada do colaborador e para o sucesso de uma empresa nos dias de hoje.

## 2. Introdução

*“OKRs ajudaram a gente no caminho para o crescimento, muitas e muitas vezes”*

– **Larry Page**

*“Se você não sabe aonde está indo, você provavelmente não chegará lá”*

– **Yogi Berra**

*“Visão sem execução é apenas alucinação”*

– **Thomas Edison**

*“Alice chegou a uma bifurcação na estrada. ‘Que caminho devo seguir?’, perguntou. ‘Aonde você quer ir?’, respondeu o Gato Risonho. ‘Não sei’, respondeu Alice. ‘Então’, disse o gato, ‘não importa!’”*

– **Lewis Carroll**, em Alice no País das Maravilhas

OKRs são uma potente ferramenta de gestão bastante difundida no Vale do Silício que está tomando com força setores mais tradicionais da economia, como

varejo, entretenimento e até terceiro setor. Algumas das organizações mais conhecidas a usá-las são Google, Dropbox, Twitter, Gates Foundation, do bilionário Bill Gates, além de empresas mais tradicionais, como AB Inbev e Disney.

Este livro serve como um guia prático para entender o que são as OKRs e como aplicar essa metodologia de gestão na sua organização.

## **Por que usar OKRs na gestão da sua empresa?**

As OKRs são uma ferramenta de gestão que traz grandes benefícios a qualquer empresa que as adote da forma correta. Vamos falar de alguns deles a seguir.

### **Benefício 1: foco e priorização**

As OKRs forçam a empresa a priorizar os resultados de negócio que são mais importantes em um dado período. A partir dessa priorização, geram foco e facilitam novas camadas de priorização por todas as áreas e os níveis hierárquicos. Vale ressaltar que é provado cientificamente, principalmente pelo acadêmico americano Edwin Locke (e muito antes de o termo ‘OKR’ existir), que metas aumentam o foco.

### **Benefício 2: alinhamento**

As OKRs nascem da visão e da missão de uma empresa e são desdobradas até que todo mundo saiba o que é mais importante aqui e agora.



Esse alinhamento ocorre de duas maneiras: a temporal e a organizacional.

Na prática, a empresa cria seus OKRs estratégicos alinhados à sua missão e à sua visão. Em seguida, cria seus OKRs anuais alinhados a seus OKRs estratégicos. Esse é o alinhamento temporal.

Além disso, dentro de um mesmo ciclo há um alinhamento organizacional que ocorre entre os diferentes níveis hierárquicos e áreas da organização. Os VPs criam suas OKRs alinhadas às OKRs da empresa. Os diretores criam suas OKRs alinhadas às OKRs dos VPs. Squads alinham suas OKRs às OKRs das unidades de negócio e entre si. Esse é o alinhamento organizacional.

O efeito de alinhamento é potencializado pelo fato de as OKRs serem transparentes, ou seja, por padrão todos podem acessar as OKRs de todos, e o inverso é a exceção. Dependências e contradições podem ser rapidamente identificadas, discutidas e resolvidas. Aqui, há uma diferença significativa em relação às metas tradicionais.

### **Benefício 3: motivação**

É provado cientificamente (de novo, por Locke, antes de o termo “OKR” existir) que metas difíceis (mas possíveis de serem atingidas) aumentam a motivação de pessoas em relação às tarefas que elas têm de executar.

Como as OKRs são menos diretamente ligadas à remuneração dos colaboradores (ou seja, elas são uma ferramenta de gestão e não de remuneração – falaremos muito mais disso à frente), encoraja-se que sejam estabelecidas metas agressivas, que incentivem inovações no trabalho. Vicente Falconi, guru da gestão brasileiro, vai além e relaciona metas difíceis ao engajamento dos colaboradores quando diz que “do ponto de vista das pessoas envolvidas, o valor da meta deve estar acima das suas capacidades de atingi-la, de maneira que precisem aprender mais e crescer no processo de atingir essa meta”.

## **Benefício 4: cultura de resultados**

Ouvimos falar em “foco em resultados” a torto e direito. Talvez 9 de cada 10 empresas tenham, entre suas competências corporativas, valores, ou diretrizes estratégicas, alguma variação da expressão “foco em resultado”.

Mas que raios quer dizer “foco em resultado”?

Uma pessoa que tem “foco em resultado” tem uma noção clara da diferença entre um esforço e um resultado. Vamos ver alguns esforços e resultados que são frequentemente confundidos:

- Fazer uma reunião de vendas é um esforço. Fechar a venda é um resultado
- Implementar o sistema ERP é um esforço. Reduzir os erros contábeis e financeiros é um resultado
- Fazer uma nova feature para o carrinho de compras do e-commerce é um esforço. Aumentar a taxa de conversão é um resultado

A relação entre um esforço e um resultado é sem-

pre relativa, e não absoluta. Para entendermos isso, vamos fazer uma analogia com o futebol. “Correr mais rápido” é um resultado do esforço “treinar”. Mas “correr mais rápido” é um esforço do resultado “fazer mais gols”. E “fazer mais gols” é um esforço do resultado “ganhar o jogo”.

É sempre importante que as OKRs de um indivíduo ou time tenham Key-Results baseadas em resultados relativos à pessoa que é dona do OKR. Portanto, se o time que cuida apenas da feature do carrinho do e-commerce precisa “melhorar a conversão de clientes a partir do carrinho” (Objetivo), seu Key-Result deve ser, por exemplo, “taxa de conversão de carrinhos com itens em compras”, e não “vendas”. As vendas não dependem apenas do time, e sim de fatores exógenos ao controle do time, como preços, variedade de itens, etc.

À medida que fazemos as pessoas entenderem exatamente quais são os resultados dos seus esforços, criamos uma cultura de menos política, menos subjetividade e mais, *voilà*, foco em resultados! E as OKRs são uma ferramenta muito potente para diferenciar esforços e resultados. Veremos isso mais adiante, mas

OKRs devem se ater exclusivamente a resultados. Portanto, entregáveis, projetos e atividades não devem ter lugar em Objetivos e Key-Results. Para esforços, usaremos planos de ação e projetos, e essa distinção é crucial.

## O que são OKRs?

OKRs são uma ferramenta de gestão empresarial. Facilitam o planejamento e a execução da estratégia de uma organização através do desdobramento de Objetivos de negócio para todos os times e alguns indivíduos.

Em alguns aspectos, elas seguem a mesma lógica das metas tradicionais, baseadas no *Balanced Scorecard*, no *Hoshin Kanri* ou no *Management by Objectives*, **mas têm um estilo próprio de execução que as faz mais aplicáveis aos desafios de negócio das empresas e dos profissionais dos dias de hoje.**

A sigla “OKR” significa *Objectives and Key-Results*, Objetivos e Resultados-Chave ou Objetivos e Key-Results. No Brasil, preferimos misturar o Português e o Inglês e falar Objetivos e Key-Results. Uma OKR é um conjunto de um Objetivo e  $n$  Key-Results.



Uma OKR é um conjunto de um Objetivo e  $n$  Key-Results.

O Objetivo é o resultado de negócio que precisa ser

atingido e deve ser escrito em termos qualitativos. Os Key-Results são metas SMART (acrônimo para *specific, measurable, attainable, relevant and time-bound*) baseadas em indicadores específicos que devem ajudar a “provar” se o objetivo foi alcançado. Um bom OKR é construído de maneira que se os Key-Results forem todos alcançados, você atingiu o Objetivo de negócio no período em questão (assim, se sente que não atingiu, definiu os Key-Results de maneira errada).

Você pode usar uma declaração muito simples para formar uma OKR: “Vamos \_ \_ \_ \_ e saberemos que fomos bem-sucedidos se conseguirmos \_ \_ \_ \_ , \_ \_ \_ \_ e \_ \_ \_ \_ .”

O primeiro espaço é preenchido por seu Objetivo, e do segundo ao quarto são preenchidos pelos Key-Results.



Use essa declaração muito simples para montar sua OKR: “Vamos \_ \_ \_ \_ e saberemos que fomos bem-sucedidos se conseguirmos \_ \_ \_ \_ , \_ \_ \_ \_ e \_ \_ \_ \_ .”

Vamos usar um exemplo para ilustrar a nossa defini-

ção:

- **Objetivo:** aumentar a rentabilidade da empresa
- **Key-Result:** crescimento do lucro líquido da empresa de 10% neste ano-calendário

(Dado que OKRs pertencem a ciclos, se eles não têm uma data de fim explícita, você deve assumir automaticamente que os Objetivos devem ser concluídos antes do final do ciclo. Ciclos de OKRs geralmente duram 3 meses, período dentro do qual as OKRs são estabelecidas, monitoradas e avaliadas, e a partir do qual se inicia um novo ciclo, *ad eternum*.)

Se preencheremos as lacunas acima, teremos:

“Vamos ***aumentar a rentabilidade da empresa*** e saberemos que fomos bem-sucedidos se conseguirmos ***Crescimento do Lucro Líquido da empresa de 10% neste ano calendário***”

Muito importante é falarmos sobre maus exemplos de OKRs. Um tipo é aquele em que os Key-Results são usados como se fossem um plano de ação para atendimento do Objetivo:



- **Objetivo:** aumentar a rentabilidade da empresa
- **Key-Result 1:** mapear áreas de corte de custos
- **Key-Result 2:** abrir um novo escritório regional no Nordeste
- **Key-Result 3:** fazer um estudo de reprecificação dos produtos para aumentar o tíquete médio

O problema do OKR acima é que, se atingirmos – ou executarmos – todos os Key-Results, não conseguiremos saber, de fato, se atingimos o Objetivo. Podemos mapear e cortar custos e expandir o escritório, mas mesmo assim não aumentar nossa lucratividade.

Além disso, o Objetivo não deve ser mensurável. Seu resultado deve ser a média simples dos resultados dos Key-Results, que necessariamente devem ser mensuráveis e baseados em indicadores de negócio.

## No que as OKRs são diferentes

As OKRs, na sua aplicação atual no Vale do Silício, são diferentes em alguns aspectos:

- Não são definidas unicamente de cima para baixo. As OKRs devem ser definidas de maneira paralela, de baixo para cima e de cima para baixo, e alinhadas. Na prática, os colaboradores têm mais voz na sua definição
- Estão menos ligadas a planos de remuneração variável, PLR etc. (falaremos mais disso à frente)
- São restabelecidas em ciclos mais curtos, de 3, 4 ou 6 meses de duração
- São públicas para todos os membros da empresa, salvo quando são confidenciais (metas relacionadas a fusões e aquisições ou planos de demissão são alguns exemplos)

Veremos mais sobre essas diferenças em alguns capítulos.

## 3. Uma breve história das OKRs

OKRs são basicamente metas: velhas conhecidas do mundo dos negócios, rebatizadas e adaptadas às necessidades de empresas e profissionais dos dias de hoje.

Tudo começou com os pais de gestão, Taylor e Ford, que começaram a encarar a gestão como uma ciência. *Como assim?* Eles foram pioneiros na prática de medir os tempos e movimentos das atividades dos colaboradores de linhas de produção, inferir a produtividade desses colaboradores (em produtos por unidade de tempo) e, em seguida, formular hipóteses a respeito de como poderiam melhorar esses resultados fazendo ajustes nos tempos e movimentos das atividades (pode-se dizer que é onde nasceu o PDCA).

Resultados, naquela época, eram basicamente a produtividade da força de trabalho, medida pela pro-

dução por empregado de produtos físicos. Foi assim que descobriram coisas interessantes como qual era o tempo ideal de descanso para operários de uma dada fábrica, onde deveriam ficar os equipamentos de trabalho em torno do operário e até qual o esquema de iluminação da linha de produção que minimizava a quantidade de erros e refugos.

Nos anos 50, Peter Drucker, que se acredita-se ser o maior guru de gestão que já viveu, articulou em um dos seus livros que dar metas aos gestores poderia ser uma excelente forma de organizar a gestão. Drucker chegou à conclusão de que os gestores deviam estabelecer metas para a melhoria de produtividade (ou de outros resultados mensuráveis) que fossem verificadas de tempos em tempos e levassem a um processo de melhoria contínua. Supostamente (não se sabe ao certo quem foi a primeira pessoa a usar o termo) batizou esse método de *Management by Objectives*, ou somente MBO, um conceito introduzido em seu livro *The Practice of Management*. À época, uma das empresas mais proeminentes a adotar a metodologia era a Hewlett-Packard.

Em paralelo a isso, o Japão do pós-guerra desenvol-

via sua gestão pela qualidade, bastante influenciada pelas teorias de um pesquisador americano chamado W. Edwards Demming, que foi enviado pelos EUA ao Oriente para ajudar a reconstrução daquele país, então devastado pela Segunda Guerra Mundial. Esse movimento deu origem a práticas como o *Six Sigma*, o TQC - *Total Quality Control* e o “jeito” Toyota. No Japão se formou uma vertente do MBO chamada *Hoshin Kanri*, de desdobramento de estratégia, ou *strategy deployment*, em que os Objetivos, ou Hoshins, eram desdobrados pela organização até que todos estivessem trabalhando em prol de alguma meta.



### ***Hoshin Kanri* e OKRs**

Acreditamos que a literatura sobre Hoshin Kanri é fundamental para qualquer empresa que queira se tornar uma excelente praticante das OKRs.

Desde a introdução do MBO e do TQC, praticamente toda empresa moderna pratica algum tipo de gestão por metas. Está provado que metas levam a resultados superiores. Algumas empresas estabelecem metas anuais. Outras o fazem duas vezes por ano. Al-

gumas determinam a remuneração variável dos colaboradores a partir do atingimento de metas; e outras realizam algum tipo de avaliação de desempenho com base nessas metas e resultados.

## Andy Grove e a Intel

O termo “OKRs” foi cunhado, até onde se sabe, por Andy Grove, ex-CEO da Intel, em seu livro *High Output Management*.

Na Intel, a metodologia não se chamava OKRs. O sistema de gestão por metas era chamado internamente de iMBOs, ou *Intel Management by Objectives* (fazendo referência ao termo MBO de Drucker), e era praticado por toda a empresa e ensinado em um curso interno de boas-vindas aos novos colaboradores chamado *Intel’s Organization, Philosophy and Economics*. Grove não trouxe nenhuma visão transformacional para o framework de MBOs, mas passou sugerir que seus colaboradores passassem a descrever seus Objetivos (que basicamente eram metas mais ou menos SMART) em conjunto com o que chamou de *Key-Results*, ou Resultados-Chave, que eram etapas ou planos de ação que guiassem o colaborador na direção da meta.

Na visão de Grove, Key-Results eram principalmente marcos cronológicos que levariam os profissionais a

atingir seus Objetivos: uma meta anual poderia ser dividida em 12 Key-Results mensais, ou 4 Key-Results trimestrais. Esse formato atendia perfeitamente às necessidades da Intel até então. Uma empresa enorme, líder em um mercado razoavelmente estável (como você já viu um pouco antes, achamos que o formato usado por Grove não é o ideal).

Outra contribuição de Grove para as OKRs foi sua crença de que os Objetivos e Key-Results devessem ser definidos em um processo bidirecional: de cima para baixo, no caso de Objetivos estratégicos que deveriam ser desdobrados para as diferentes equipes e diretorias, mas também de baixo para cima, a partir do colaborador, de modo a trazer comprometimento e capacitação para o processo. Antes disso, as empresas empurravam Objetivos e metas “goela abaixo” da organização, do Conselho para o CEO, deste para os VPs, e assim por diante. Grove encorajava sua equipe a definir seus Objetivos de acordo com a orientação dos Objetivos da empresa, para que fossem então calibrados com os gestores diretos.



## **John Doerr, Google e a (re)introdução das OKRs no Vale do Silício**

No final dos anos 90, as OKRs se espalharam para outras empresas do Vale do Silício pelas mãos de Jon Doerr, sócio da Kleiner Perkins (hoje KPCB), uma das mais conceituadas firmas de Venture Capital do mundo. Doerr tinha trabalhado na Intel sob a liderança de Grove e lá usava as iMBOs/OKRs. Com esse conhecimento, levou a metodologia a algumas empresas do portfólio da Kleiner Perkins. Uma delas, a mais importante, era uma startup fundada por dois doutorandos de Stanford que tinham criado um excelente motor de busca na web. Essa empresa era o Google.

No Google, as OKRs tomaram diversas formas diferentes e ganharam fama mundial. Os ciclos se encurtaram ainda mais (de semestrais, na época de Doerr, para trimestrais), e o processo passou a ser majoritariamente feito de baixo para cima em sua fase de “contratação”. Como era uma empresa de pro-

duto (em que times multidisciplinares são a norma), o Google passou a usar “réguas de gradação” para as OKRs: uma Key-Result poderia ter apenas cinco valores (0.0, 0.3, 0.5, 0.7, e 1.0), e o significado de cada “nota” deveria ser pré-combinado quando da “contratação” das metas no começo do ciclo. Sobre o tema do cascadeamento, Laszlo Bock, VP de Gente (People Operations) do Google, falou:

*Having goals improves performance. Spending hours cascading goals up and down the organization, however, does not. It takes way too much time and it's too hard to make sure all the goals line up. We have a market-based approach, where over time our goals converge, because the top OKRs are known and everyone else's OKRs are visible. Teams that are grossly out of alignment stand out, and the few major initiatives that touch everyone are easy enough to manage directly.*

Assim, no Google o processo de definição das OKRs parte de um comunicado do CEO sobre as OKRs trimestrais da empresa, a partir dos quais os colaboradores e os times estabelecem os seus. O “controle

de qualidade” das OKRs é feito através de uma combinação do bom senso do gestor e da pressão entre pares (natural, pois as OKRs ficam visíveis a todos na intranet do Google).

## 4. O que muda nas OKRs

OKRs são metas. Então por que todo o oba-oba a respeito? Grande ponto. OKRs são uma adaptação da prática tradicional de gestão por metas à realidade mais instável e competitiva das empresas de hoje em dia. O objetivo desse capítulo é explicar as principais diferenças da prática de gestão por metas que vemos nas grandes empresas e as OKRs.

Em diversos aspectos, uma prática bem-feita de OKRs se assemelha muito ao que se lê nos livros de Vicente Falconi (*Gestão pelas Diretrizes*) ou de autores ligados ao *Hoshin Kanri*, como Michele Bechtell e Pete Babich. No entanto, o que se pratica na maioria das empresas é um amalgamado de práticas e metodologias que geralmente faz das metas um instrumento muito mais de gestão da remuneração do que de gestão da empresa e sua estratégia.

## Remuneração

A principal diferença das OKRs para o que se pratica nas grandes empresas é o grau de ligação entre a prática e a remuneração dos colaboradores. Quando esse elo é quebrado, várias outras coisas passam a ser possíveis, o que faz a gestão pelas metas ser muito mais efetiva.

Em organizações meritocráticas *hard-core*, a realização do objetivo ou meta é base para a remuneração variável do colaborador. Quem atingir 100% das metas ganha Y vezes seu salário mensal/anual. (Algumas empresas podem até compor essa fórmula com gatilhos de metas de time e corporativas, que podem aumentar ou diminuir a distribuição). Mas isso pode levar a um efeito chamado *sandbagging*: os colaboradores tendem a bater o pé e negociar metas mais fáceis, para que seja maior a chance de atingi-las. (Não vamos nem mencionar que metas diretamente ligadas à remuneração aumentam as chances de desvios éticos por parte de funcionários que possam querer cortar caminho para ganhar mais dinheiro.)

Nas OKRs, a porcentagem de conclusão/atingimento de um Objetivo ou dos seus Key-Results não importa – importam os resultados reais alcançados. Em MBO, o quociente (porcentagem de conclusão de um objetivo) é o que importa, servindo de aproximação para os resultados atingidos. Nas OKRs, o que vale é o numerador. E todas as diferenças/vantagens abaixo são derivadas desse desligamento parcial das OKRs e da remuneração por mérito.

## **Ciclos curtos**

OKRs são criadas e reavaliadas em ciclos mais curtos, que variam entre 1 e 6 meses, enquanto a prática tradicional é gerir metas em ciclos anuais. Como vamos ver, os ciclos curtos são aninhados em ciclos anuais, estratégicos (de 3 a 10 anos) e, finalmente, à visão e à missão da empresa.

## **Transparência**

Por padrão, as OKRs de todos são públicas dentro da empresa. Uma vez que elas são menos diretamente ligadas ao processo de gestão da remuneração (ver

abaixo), isso deixa de ser um problema. Por outro lado, os benefícios de alinhamento e motivação de se ter metas públicas são enormes. Vale lembrar que há OKRs que continuarão sendo privadas, quando puderem comprometer, por exemplo, a estratégia competitiva do negócio.

## **De baixo para cima**

OKRs são definidas de uma forma mais descentralizada, dando mais voz e participação às equipes e seus membros. Em MBOs, os Objetivos tendem a ser desdobrados do topo para baixo de uma maneira formal e rígida, por uma área de planejamento estratégico ou desempenho. Desta forma, se todos os colaboradores baterem suas metas, supostamente a empresa terá batido as suas metas corporativas. OKRs, por outro lado, são mais flexíveis: os colaboradores são incentivados a definir os seus OKRs em alinhamento com os Objetivos mais elevados (como sua equipe de, ou a empresa do), e depois vê-los com seus gerentes.

## **Moonshots**

Em algumas empresas, OKRs são alcançadas quando seus “donos” atingem 70% de sucesso. Então, você me pergunta, 70% é o novo 100%? Na verdade não. A ideia é que se os colaboradores, de maneira agregada, mirarem mais alto, atingirão mais resultados. Nesse contexto, os resultados reais alcançados são muito mais significativos do que os percentuais de atingimento.



## 5. OKRs e estratégia

Planejamentos estratégicos plurianuais podem parecer piada no mundo atual, em que não conseguimos nem planejar o que nossas empresas farão em 6 ou 8 meses, mas ainda assim é importante que haja algum tipo de plano em curso, contra o qual as decisões possam ser tomadas no dia a dia da empresa.

Grandes empresas possuem visões inspiradoras, que são transformadas em planos estratégicos de 3 ou 5 anos (que podem ser encapsulados em um Sonho ou, como diz Jim Collins, em uma *Big, Hairy, Audacious Goal*) e fazem ciclos de OKRs de 1 ano (OKRs corporativas estratégicas), com iterações trimestrais ou semestrais (OKRs táticas).

- Visão: a empresa possui uma meta missionária/visionária, que toma múltiplos anos para ser atingida como, por exemplo, no nosso caso, aqui

na Culture.Rocks, “um mundo onde todas as empresas tenham culturas incríveis”

- OKRs estratégicos: aqui, a meta pode ser bastante “cabeluda”, mas ganha contornos mensuráveis e objetivos (e pode inclusive ser formatada como uma OKR). Parte-se da visão, que é inspiradora e qualitativa, para algum tipo de meta mensurável que seja realista porém extremamente difícil de ser alcançada. De novo, no caso da Culture.Rocks, nosso principal Objetivo de 5 anos é “Aumentar nosso impacto de maneira global”, e seus Key-Results são “Mais de 1 milhão de pessoas usando nossos produtos e serviços” e “Usuários em mais de 10 países do mundo”
- OKRs anuais: com base nas metas de 3 a 5 anos, a empresa estabelece metas corporativas anuais, que devem ser comunicadas pelo CEO para toda a empresa no começo do ano fiscal. No caso da Culture.Rocks, temos uma meta de crescimento, medida através de indicadores relacionados ao crescimento do faturamento da empresa
- OKRs trimestrais: por fim, a empresa, times e colaboradores estabelecem suas OKRs táticas em

ciclos de 3 meses

## Visão e missão

{aside

**vi·são** substantivo: a habilidade de pensar ou planejar o futuro com imaginação ou sabedoria; uma imagem mental do que o futuro será ou poderá ser.”

– **Google Dictionary**

*“Se as pessoas não internalizarem a missão e a visão da organização, não as usarão para tomar as decisões do dia a dia. E, se não as usarem no seu dia a dia, todo o esforço terá sido em vão.”* – **Pete Babich**

{/aside}

Tudo o que uma empresa faz tem de estar ligado à sua visão de futuro: ao mundo do futuro que ela imagina ajudar a construir e que será, obviamente, muito melhor do que o mundo do presente. Visões são frequentemente genéricas e chatas. Algumas pesquisas na internet não ajudam muito a quem quer pensar a visão de sua empresa. Um site, por exemplo, a define como sendo “a posição que queremos ocupar num cenário futuro”. Vários comentaristas, jornalistas e até consultores ainda se confundem em relação à dife-

rença entre visão e missão, o que não ajuda ninguém.

Mas é muito importante que a empresa tenha uma visão e uma missão razoavelmente bem-articuladas para começar a praticar as OKRs.

## O que é missão?

Missão é o propósito da empresa. É para p que a empresa existe. Jim Collins, em seu *Feitas para Durar*, descreve uma forma bacana de identificar a missão de uma organização: pensar na falta que essa organização faria no mundo se ela deixasse de existir.

Nossa missão na Qulture.Rocks é ***ajudar organizações a conquistarem muito mais através de uma cultura de crescimento.***

O ideal é que a empresa não fale sobre produtos ou serviços específicos na sua missão. A missão deve ser agnóstica em relação ao “como”. Produtos e serviços são aspectos estratégicos e podem – devem – mudar com o tempo.

## O que é visão?

A visão é uma descrição vívida do futuro, a partir do impacto que a empresa terá no mundo (sua missão). Ou seja, como o mundo será se a gente cumprir nossa missão? Segundo Pete Babich, autor de *Hoshin Handbook*, “grandes visões inspiram a ação”.

Nossa visão na Culture é muito simples: ***um mundo em que todas as pessoas participem de culturas incríveis de crescimento***. É por isso que acordamos todos os dias de manhã. Queremos fazer todas as empresas terem culturas incríveis, cheias de gente apaixonada pelo que faz, crescendo e se desenvolvendo, sendo reconhecida pelo seu trabalho. E é esse mundo que vamos criar se formos bem-sucedidos na nossa missão, ou propósito.

Segundo Jim Collins, autor de *Good to Great*, visões devem ser metas grandes, cabeludas e audaciosas, amarradas ao propósito maior da empresa. Como Jorge Paulo Lemann, atualmente o maior acionista individual de empresas como a AB InBev, Burger King e Heinz Kraft, diz, “você tem de sonhar muito grande,

porque sonhar grande e sonhar pequeno dá o mesmo tanto de trabalho”. Larry Page e Eric Schmidt, respectivamente cofundador e ex-CEO do Google, dizem o mesmo, assim como Jeff Bezos, da Amazon.

## **Quando missão e visão se confundem**

Nem sempre a distinção entre Missão, Visão e Sonho é clara. O Google, por exemplo, mistura visão e missão quando diz que existe para “organizar as informações do mundo e torná-las universalmente acessíveis e úteis”. Neste caso, a missão é “organizar as informações do mundo” e a visão é “um mundo onde as informações são universalmente acessíveis e úteis”.

No caso da AB InBev, o que eles chamam de “sonho” (*to bring people together for a better world*) é uma missão: a empresa existe para juntar as pessoas em prol de um mundo melhor. A visão teria que ser algo como “todas as pessoas do planeta unidas por um mundo melhor”, ou seja, uma descrição vívida de como o mundo vai ser se a empresa cumprir sua missão com êxito.

Quando a Amazon nasceu, sua missão era “to be Earth’s

most customer-centric company, where customers can find and discover anything they might want to buy online, and endeavors to offer its customers the lowest possible prices”. Em primeiro lugar, há uma grande mistura de conceitos, o que faz dessa “missão” mais um “sonho”. A missão da empresa poderia ser algo como “ajudar as pessoas a acharem e descobrirem qualquer coisa que elas queiram online, pelos menores preços possíveis”. Sua visão, por outro lado, poderia ser “um mundo onde todo mundo acha qualquer coisa online e pelo melhor preço” (eu contrataria um bom redator publicitário para dar mais charme às minhas frases :).

Além disso, achamos que missões e visões devem ser menos centradas no umbigo da organização e mais centradas no impacto que a empresa terá no mundo. Por isso, achamos que “ser a empresa mais focada no cliente do mundo” é mais um valor ou uma visão interna do que uma visão de fato.

Enfim, espero com isso ter dado mais clareza ao que é uma missão e o que é uma visão.



## Estratégia

A partir da visão e da missão da empresa, que são bastante genéricas no “como”, o próximo passo é definir a sua estratégia. Alguns aspectos da estratégia da empresa geralmente já estão definidos no presente, como o mercado (geográfico) em que ela atua, a natureza dos produtos e serviços que ela produz, etc. O difícil na estratégia de uma empresa é tomar as decisões sobre como essas variáveis devem mudar no futuro para que a empresa chegue mais perto da sua visão.

Uma boa estratégia geralmente é dolorosa de se produzir, pois força a empresa a fazer escolhas difíceis (ou *trade-offs*). É impossível competir por preço e por qualidade ao mesmo tempo. É difícil estar em todos os mercados de uma vez só. Os recursos são escassos e certas escolhas inviabilizam outras escolhas. Algumas das variáveis que compõem a estratégia de uma empresa são:

- Competição por custo ou diferenciação: o aspecto mais básico da estratégia da empresa é esco-

lher um dos dois grandes caminhos identificados por Michael Porter, acadêmico de Harvard. Um mesmo produto não pode, de maneira sustentável, competir por preço e por qualidade

- Geografia: a empresa tem que escolher onde irá atuar. Certos negócios são mais fáceis de serem expandidos nacional ou internacionalmente. Uma empresa pode querer dominar um mercado antes de ir para outro, enquanto outra pode querer “plantar sua bandeira” em diversos mercados, ainda que sem atingir a dominância de nenhum deles. Além disso, em algumas indústrias ou setores, os líderes podem concentrar mais dos retornos (lucros), enquanto outras podem concentrar menos
- Portfólio de produtos e serviços: a empresa tem que escolher quais produtos e serviços vai produzir/entregar. Uma opção é concentrar-se em um ou poucos produtos, tornando-os muito completos (verticais). Outra é expandir suas ofertas de maneira horizontal, tendo muitos produtos menos completos
- Clientes: a empresa tem que escolher como servirá seus clientes. Se focará, por exemplo, em um

niche específico de clientes, atendendo suas necessidades de maneira muito profunda, ou se focará em um grupo abrangente de clientes, atendendo suas necessidades de maneira mais rasa

- Crescimento orgânico ou por aquisições: a empresa tem que escolher qual será seu principal motor de crescimento. Se crescerá de maneira orgânica, ou seja, através do investimento em suas próprias operações (como a maioria das startups cresce) ou através das aquisições e possível incorporação de outros produtos e negócios (como a maioria das empresas grandes em alto crescimento cresce)

As decisões estratégicas de uma empresa, algumas das quais discutimos acima, norteiam totalmente as OKRs de longo prazo da empresa.



## Nada de pânico

Não se desespere caso você não saiba exatamente qual é a visão, missão ou estratégia da sua organização. O importante é que esses temas entrem na pauta e no dia a dia da sua equipe, e que eles comecem a ser desenvolvidos e lapidados ao longo do tempo.

Algo que deve facilitar a sua vida é que 99% das empresas deve ter como grande visão maximizar seu impacto no mundo através de sua missão. Acreditamos que qualquer empresa de sucesso tem que ter o crescimento do seu impacto como grande objetivo, e esse objetivo já funciona muito bem como norteador das OKRs anuais e trimestrais da empresa. O crescimento é fundamental para o sucesso de qualquer empresa.

## Da estratégia aos OKRs estratégicos

Como vimos, a partir da estratégia da empresa podem ser definidos alguns OKRs estratégicos. Esses OKRs são uma forma de a empresa articular sua estratégia em ações (Objetivos) e estabelecer métricas que vão provar se a estratégia está sendo executada corretamente (Key-Results). Os OKRs estratégicos:

- Cobrem prazos longos, entre 3 e 10 anos
- Devem ser ajustados anualmente, se necessário
- Quantificam o caminho para a visão da empresa
- Devem ser constantemente comunicados dentro da organização

A partir desses OKRs estratégicos, começamos a entrar no mundo dos “o quês” e dos “comos”. O que devemos fazer para que possamos atingir nossos OKRs estratégicos? Quais são as lacunas (*gaps*) críticas que precisamos fechar para chegar lá?

Dos OKRs estratégicos nascem os OKRs anuais da empresa, que já são bem mais táticos.

## **OKRs anuais da empresa**

A partir dos OKRs estratégicos, que são revisados formalmente em um período que pode ir de 3 a 10 anos, são estabelecidos, todos os anos, os OKRs anuais da empresa.

### **Como organizar os OKRs anuais da empresa: emprestando conceitos do BSC**

Algumas empresas possuem OKRs anuais que tratam dos temas do Balanced Scorecard. A metodologia, criada pelos acadêmicos americanos Robert Kaplan e David Norton, define que uma empresa tem de medir o seu sucesso com base em indicadores que se balanceiam. A ideia é que uma empresa não pode priorizar apenas, por exemplo, seus aspectos financeiros (lucro, receita) se isso significar um abandono da experiência dos seus colaboradores ou de seus clientes. Além disso, a empresa não pode priorizar apenas seus resultados financeiros, que costumam ser medidos no curto prazo, com sua competitividade de longo prazo. Assim, resultados financeiros, sustentabilidade de longo prazo, necessidades de clientes e de

colaboradores precisam ser constantemente “balanceadas”.

Se formos definir os OKRs anuais da empresa de forma “balanceada”, teremos, de maneira geral, três grandes objetivos, sendo um relacionado aos resultados financeiros e de negócio, um relacionado à satisfação dos clientes e por fim um relacionado à experiência dos colaboradores da empresa. Por exemplo, uma empresa poderia ter os seguintes três OKRs:

- **Objetivo 1:** crescer receita com lucratividade
  - **Key-Result 1.1:** receita líquida de R\$ 12 milhões
  - **Key-Result 1.2:** margem líquida de 12%
- **Objetivo 2:** tornar-se uma empresa amada pelos nossos colaboradores
  - **Key-Result 2.1:** melhorar em 20% o índice de engajamento dos colaboradores
  - **Key-Result 2.2:** reduzir o turnover da empresa em 25%
- **Objetivo 3:** Encantar nossos clientes
  - **Key-Result 3.1:** NPS de pelo menos 50% em todos os nossos produtos e serviços

- **Key-Result 3.2:** reduzir o número de reclamações para 20 por dia por cliente

Portanto, sua empresa precisa ter OKRs anuais definidos, e o conceito de BSC pode ser útil para estruturá-los.

Nas empresas em que um ciclo anual de OKRs e gestão por metas é suficiente, tudo o que falaremos daqui para a frente pode ser aplicado em um ciclo anual. Ou seja, nessas empresas podemos ignorar as OKRs anuais como uma etapa distinta do processo, e partir deles para o desdobramento de OKRs dos times e indivíduos.



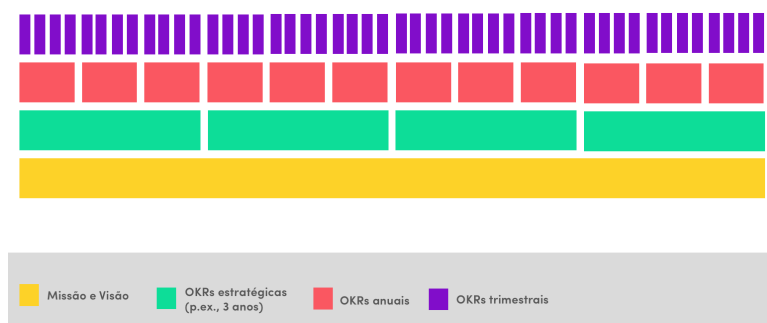
## 6. Os ciclos de OKRs

Excelente. Agora que já falamos bastante dos aspectos mais estratégicos e de longo prazo das OKRs, vamos colocar a mão na massa e falar de como as OKRs entram no dia a dia da sua empresa. Estamos falando dos ciclos de OKRs, que são o coração da gestão por metas e que acontecem dentro de anos fiscais.

## Ciclos aninhados

Qualquer empresa opera simultaneamente em pelo menos quatro ciclos de gestão: missão/visão, que não têm prazo de validade, por isso são o “ciclo” mais longo de gestão; as OKRs estratégicas, que podem ter duração de três a dez anos; as OKRs anuais, que geralmente operam em paralelo ao ciclo fiscal e de orçamento da empresa; e por fim as OKRs de ciclo curto, que têm prazos que variam de 1 mês a 1 ano.

Ao longo do tempo, a empresa vai conduzindo seus ciclos curtos, que no exemplo trimestral são quatro dentro do ciclo anual, e assim por diante, como podemos ver na imagem abaixo:



Os Ciclos Aninhados de OKRs

Naturalmente que, no primeiro ciclo, a empresa poderá ter um esforço extra caso ainda não tenha sua missão/visão, OKRs estratégicas e anuais definidas antes que possa definir suas OKRs trimestrais. No entanto, vale lembrar que não é necessário que todos sejam definidos imediatamente. Caso os exercícios de longo prazo sejam muito difíceis, a empresa pode optar por rodar alguns ciclos curtos antes de determinar suas metas e objetivos mais longos. O importante é que essa discussão eventualmente ocorra, dado que o direcionamento de longo prazo será crucial para a determinação correta da direção de curto prazo.



A gestão por metas tradicional não possui ciclo curto de gestão. É realizado apenas o ciclo anual, em paralelo com o ciclo orçamentário e fiscal da organização, e possivelmente uma revisão de metas no meio do ano, que raramente acontece. Uma das grandes vantagens das OKRs é, como já vimos, aumentar a velocidade com que a empresa e seus colaboradores corrigem suas rotas e respondem ao mercado e à inovação. Portanto, faz todo o sentido que você implemente alguma variação de ciclo curto na sua empresa, nem que seja semestral.

## O ciclo curto de OKRs

O tamanho de um ciclo curto de OKRs, que está contido no ciclo anual, pode variar com base no estágio de vida, no mercado e na estratégia da empresa. Empresas em mercados mais “nervosos” podem realizar ciclos curtos mensais, bimestrais ou trimestrais. Empresas em mercados menos “nervosos” ou com negócios mais estabelecidos e estáveis podem realizar ciclos curtos trimestrais ou semestrais. É importante notar que é nos ciclos curtos que a mágica das OKRs acontece.

O ciclo curto de gestão de OKRs tem 3 fases:

- Planejamento
- Monitoramento
- Avaliação

No Planejamento, ocorre o desdobramento dos OKRs da empresa e a criação de Planos de Ação e Projetos que serão executados para que os OKRs sejam atingidos. No Monitoramento, são acompanhados os OKRs,

planos de ação e iniciativas em relação ao seu atingimento, além de feitos ajustes. Por fim, termina-se o ciclo com uma Avaliação dos resultados atingidos e com o Planejamento das OKRs para o próximo ciclo (de maneira muitas vezes concomitante).

Nos próximos capítulos, vamos ver em detalhes cada uma das etapas do ciclo.

## 7. Planejamento:

### desdobrando as OKRs

*“O [Vicente] Falconi nos deu o desdobramento de metas, que é a coisa mais importante. Não adianta ter metas para o topo da companhia se elas não descenderem até o chão de fábrica. Esse é o poder de, todo ano, descobrir o que você pode e precisa fazer melhor – e depois desdobrar isso para toda a empresa. Aí se torna algo imbatível, uma máquina.”*

• **Marcel Telles**

{/aside}

O desdobramento de OKRs é o processo de transformar os Objetivos da organização, que são, por definição os Objetivos do CEO, em Objetivos, Key-Results, Projetos e Planos de Ação para toda a empresa. Um dos grandes benefícios das OKRs e de metas de ma-

neira geral é a sua eficácia como forma de traduzir a estratégia da organização para todos os seus membros, de modo que a organização toda se torne alinhada e focada nas suas prioridades estratégicas. Portanto, elas servem como norte para toda a organização orientar e priorizar seus esforços.

Imaginem se não houver esse alinhamento: o CEO define com o conselho de administração da empresa que a prioridade do ano é ganhar *share* de maneira orgânica para defender o mercado da empresa de possíveis concorrentes chineses. No entanto, essa prioridade não é bem comunicada para a organização, portanto, passados 6 meses dessa diretiva, tem gente focando em lucratividade, outros pesquisando novas tecnologias disruptivas e outros ainda tentando mapear a concorrência atrás de oportunidades de fusões e aquisições: toda a capacidade conjunta de trabalho da empresa se perde na falta de clareza sobre quais são as **reais** prioridades da empresa para o ano.

Com as OKRs, a estratégia da empresa é reduzida de maneira muito simples a um ou alguns pares de Objetivos e Key-Results. À medida que todos da organização sabem as OKRs da empresa, podem definir



suas OKRs de acordo com elas, de maneira que, nas palavras de Jorge Paulo Lemann, todos “remem na mesma direção”.

Um ponto polêmico é como esse processo de desdobramento, ou seja, a mecânica de transformar as metas do CEO nas metas de todos os times e indivíduos da companhia, deve ocorrer.

## Desdobrar ou não desdobrar?

*“Having goals improves performance. Spending hours cascading goals up and down the organization, however, does not. It takes way too much time and it’s too hard to make sure all the goals line up. We have a market-based approach, where over time our goals converge, because the top OKRs are known and everyone else’s OKRs are visible. Teams that are grossly out of alignment stand out, and the few major initiatives that touch everyone are easy enough to manage directly.”*

- **Laszlo Bock**, ex-VP de People Operations do Google  
{/aside}

A grande maioria dos especialistas em OKRs defende que não haja um processo formal e centralizado de desdobramento de metas em toda a organização. No Google, fala-se que 60% das metas devam ser estabelecidas de “baixo para cima”, ou seja, pelos colaboradores em conjunto com seus gestores. Caberia, nesse modelo, aos próprios colaboradores estabelecer me-

tas que sejam alinhadas com – ou que contribuam para – as grandes metas da organização, sem que seja feito um controle formal desse processo.

Já nas organizações mais tradicionais, como AB In-Bev, que derivam sua gestão por diretrizes do modelo de Vicente Falconi, o processo tende a ser muito mais centralizado e “de cima para baixo”. Há pouca margem para um colaborador questionar as metas que lhe são atribuídas pela área de Gestão, que faz um minucioso trabalho de desdobramento que pode chegar a durar 3 meses.



## Ignore o “Google”

Por ser uma das empresas mais conhecidas do mundo e por ser citada frequentemente como pioneira na adoção das OKRs, o Google é sempre citado como referência em termos de conteúdo e metodologia de OKRs. Nossa sugestão é que você ignore completamente qualquer referência ao Google. Em primeiro lugar, nada que funciona para o Google necessariamente funcionará para sua empresa. Em segundo lugar, nossa pesquisa empírica com mais de 20 colaboradores do Google mostrou que não há formato homogêneo de uso de OKRs na empresa, nem entre departamentos (por exemplo, a forma com que vendas ou produto tratam o assunto) nem entre geografias (por exemplo, a forma com que Brasil, EUA e Europa tratam o assunto). Em terceiro lugar, alguns materiais oficiais do Google, como seu site de recursos humanos, chamado de re:Work, explicam mal e citam exemplos muito ruins do que são e como funcionam as OKRs. Você terá mais sucesso se passar longe dali.

Obviamente há prós e contras inerentes aos dois modelos: De um lado, quanto mais descentralizado o processo de desdobramento, menos preciso ele tende a ser. De outro, um processo mais descentralizado é mais rápido e força a organização a comunicar internamente o contexto necessário para que a criação de OKRs de “baixo para cima” seja feita com qualidade (é por isso que várias empresas dividem as apresentações de resultados do seu conselho de administração com todos os seus colaboradores, em uma reunião *all-hands*). De outro, o processo mais centralizado é bastante preciso, mas lento e pouco engajante (tanto que organizações tradicionais anexam grandes pacotes de remuneração variável ao batimento das metas). Para empresas em que a força de trabalho seja composta majoritariamente por profissionais criativos – o Google os chama de *smart creatives*, um processo mais descentralizado pode ser melhor. Para empresas fabris em que a força de trabalho seja composta majoritariamente por profissionais operacionais, a Gestão pelas Diretrizes centralizada pode fazer mais sentido.

Além disso, na nossa opinião, é impossível não desdobrar alguns dos Objetivos mais estratégicos da em-

presa, que eventualmente estejam relacionados ao seu orçamento e KPIs mais críticos. Portanto, invariavelmente as quotas de vendas acabarão sendo definidas a partir das metas de vendas anuais da empresa, alocadas a diferentes regionais, a diferentes perfis de sazonalidade, e assim por diante, num processo mais *top-down*.

Mas realmente faz pouco sentido que a maioria das empresas pare para desdobrar, de maneira centralizada, metas a 100% dos colaboradores, processo este que, quando muito ágil, pode tomar mais de 2 meses de suor. Esse esforço todo poderia até fazer sentido num ciclo anual, mas perde totalmente o sentido gastar quase 50% do tempo de um ciclo trimestral com planejamento.

Também achamos que, se o processo de discussão das metas for bem conduzido, o alinhamento será uma consequência inevitável: VPs alinharão suas metas com o presidente; diretores com seus VPs, e assim por diante. Em não havendo a ligação imediata das metas com remuneração, acredite, essa conversa se torna algo produtivo e enriquecedor para toda a empresa, em vez de uma negociação política de toma-lá-dá-cá.

## O desdobramento de OKRs

A etapa de Planejamento das OKRs é composta majoritariamente pelo processo de desdobramento dos Objetivos pela organização, seguido da atribuição de Key-Results para cada Objetivo e por fim da alocação de um “dono” para cada OKR. Agora vamos falar um pouco sobre a técnica de desdobramento das OKRs. Depois daremos uma sugestão de como conduzir esse processo na prática na sua empresa.

### Desdobrando Objetivos

O primeiro passo para desdobrar as OKRs na sua organização é desdobrar os Objetivos. Esse processo começa sempre pelos Objetivos da organização, que são geralmente os Objetivos do CEO/Presidente. À medida que quebramos os Objetivos da empresa, conseguimos saber o que cada membro da organização tem de fazer (e como será medido) para que a empresa chegue a onde precisa chegar.

Desdobrar um Objetivo é o processo de preencher as seguintes lacunas:

“Para que possamos \_\_\_\_\_, teremos que  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_.”

Na frase acima, o primeiro espaço é preenchido pelo Objetivo a ser desdobrado (lembre-se, começamos sempre pelos Objetivos da organização), e os outros seguintes são preenchidos pelos novos Objetivos que nascem a partir do desdobramento.

Vamos usar um exemplo para ilustrar a nossa definição:

- **Objetivo a ser desdobrado:** aumentar a rentabilidade da empresa
- **Objetivos desdobrados:** aumentar as vendas; Cortar custos e despesas; implementar o Six-Sigma

Portanto, se preencheremos as lacunas da frase anterior, teremos:

“Para que possamos *aumentar a rentabilidade da empresa*, teremos que *aumentar as vendas, cortar custos e despesas e implementar o Six-Sigma.*”



Nesse caso, nosso Objetivo original (“aumentar a rentabilidade da empresa”) deu origem a outros Objetivos (“Aumentar as vendas” e “Cortar custos e despesas”) que, se realizados, contribuirão para o atendimento do Objetivo original. Esse processo se repete até que os Objetivos não possam ser mais desdobrados e se tornem ações a serem executadas por alguém (ou um grupo).

OKR 1  
Objetivo: Aumentar a rentabilidade da empresa  
Key-Result: Lucro Líquido no exercício de R\$ 15 milhões

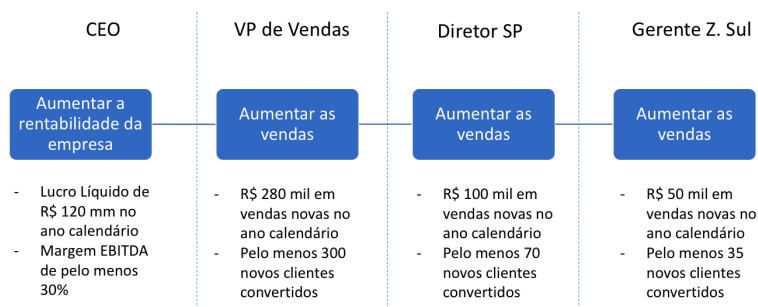
OKR 1.1  
Objetivo: Aumentar as vendas da empresa  
Key-Result: Crescimento de vendas de 15% no trimestre

OKR 1.2  
Objetivo: Reduzir os custos de produção  
Key-Result: Margem bruta de 12% no trimestre

### **Desdobramento de um Objetivo em Objetivos constituintes**

Às vezes não quebramos um Objetivo em constituintes diferentes. Nesses casos, repetimos os Objetivos e mudamos apenas o escopo de mensuração dos Key-Results, o que funciona de maneira muito mais simples: basicamente o Objetivo segue igual quando é

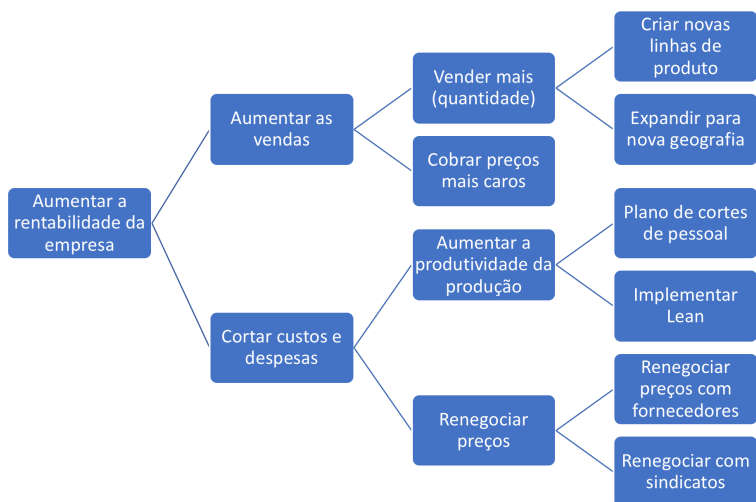
desdobrado, e mudam apenas os Key-Results (veremos isso mais à frente). Os desdobramentos desse tipo funcionam muito bem, por exemplo, em áreas de vendas: imagine que no exemplo acima o CEO desdobrou o Objetivo “Aumentar a rentabilidade da empresa” em uma medida “Aumentar as vendas” que virou o Objetivo do VP de Vendas. Esse VP de Vendas vai provavelmente desdobrar esse Objetivo de maneira igual para todos os membros da sua organização que possuem atividades comerciais (que possuem metas de vendas), como um diretor de vendas regional, um supervisor de vendas e em última instância os vendedores. O que vai variar entre as OKRs desses diferentes profissionais vai ser o Key-Result atribuído a cada Objetivo, que vai variar em função dos produtos vendidos pela equipe, do território de vendas, etc. Veja o exemplo abaixo, que pode ilustrar melhor como acontece um desdobramento do tipo Objetivo > Objetivo:



### Desdobramento de um Objetivo em outro Objetivo igual

Note que um mesmo Objetivo pode ser desdobrado em Objetivos constituintes como em outros Objetivos iguais. O mesmo VP de Vendas, no caso acima, pode desdobrar as quotas de vendas para a organização comercial sob o mesmo objetivo (“Aumentar as vendas”), mas concomitantemente desdobrar uma Medida de “Expandir para nova geografia” que virará um Projeto para apenas um dos seus Gerentes, que será encarregado de executá-lo.

Se desdobrarmos os Objetivos por toda a organização, chegaremos à árvore de Objetivos a seguir:



Desdobramento de Objetivos

## Atribuindo Key-Results aos Objetivos

Depois de definido o Objetivo, como fizemos ilustrativamente acima, o próximo passo é determinar Key-Results que possam medir/provar se os Objetivos foram atingidos.

Para facilitar a atribuição de Key-Results aos Objetivos, vamos usar o modelinho de lacunas de que falamos no começo do livro:

“Vamos \_\_\_\_\_ e saberemos que fomos

bem-sucedidos se conseguirmos \_\_\_\_\_,  
\_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_.”

O primeiro espaço é preenchido por seu Objetivo, e do segundo ao quarto são preenchidos pelos Key-Results.

Vamos usar novamente o exemplo da lucratividade para ilustrar a nossa definição:

- **Objetivo:** aumentar a rentabilidade da empresa
- **Key-Result:** aumentar do Lucro Líquido da empresa em 10% neste ano-calendário

Se preenchermos as lacunas acima, teremos:

*“Vamos aumentar a rentabilidade da empresa e saberemos que fomos bem-sucedidos se conseguirmos aumentar o Lucro Líquido da empresa em 10% neste ano-calendário”*

Pronto. Agora você já tem um Key-Result claro que permite a toda a empresa saber de maneira indiscutível se o Objetivo “Aumentar a rentabilidade da empresa” foi atingido.

## **Escolhendo bons indicadores para seus Key-Results**

Bons Key-Results têm algumas características-chave que fazem o processo ser mais fácil e efetivo.

Em primeiro lugar, o Key-Result precisa ser baseado em um indicador quantitativo. Bons Key-Results são baseados em indicadores “plotáveis” em um gráfico (também conhecidos como KPIs) como “vendas do produto X”, “taxa de conversão Y”, “turnover de colaboradores”, etc. Várias empresas cometem o erro de deixar o indicador muito subjetivo. “Vendas”, por exemplo, diz muito pouco sobre qual é o indicador sendo medido. Melhor usar “Vendas de novos pedidos” ou “Faturamento Líquido”.



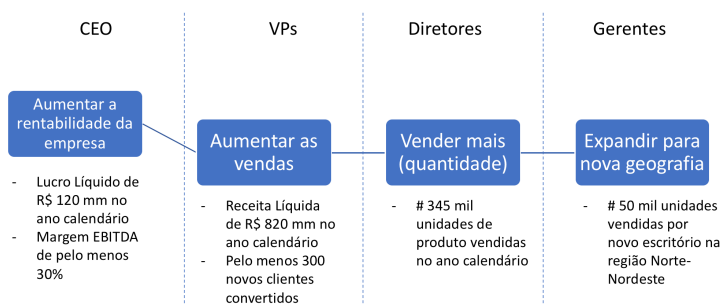
Importante: sempre registre a memória de cálculo de um indicador quando bater o martelo no seu Key-Result. Isso fará com que você esmiúce corretamente o indicador sendo usado.

Em segundo lugar, o ideal é que esse indicador (no qual se baseia o Key-Result) seja fácil de medir. Muitas vezes o processo de acompanhamento (veremos

mais sobre isso à frente) é prejudicado pois os envolvidos não têm paciência ou tecnologia para medir o indicador com a frequência necessária. Portanto indicadores fáceis de medir são ideais.

Em terceiro lugar, é importante que o indicador seja sensível aos esforços do dono do OKR. Pouco adianta usar um indicador que mede um Objetivo, mas cuja performance está fora do alcance do dono do OKR. Além disso, a verificação do indicador precisa ser curta o suficiente para que o Objetivo possa ser medido a tempo. Não adianta escolher um indicador que só é medido anualmente se o ciclo de OKRs for trimestral.

Feita a atribuição de Key-Results aos Objetivos, você deverá ter várias “árvores” de desdobramento como a que segue, em que vemos uma linha de OKRs descendo até a base da organização:

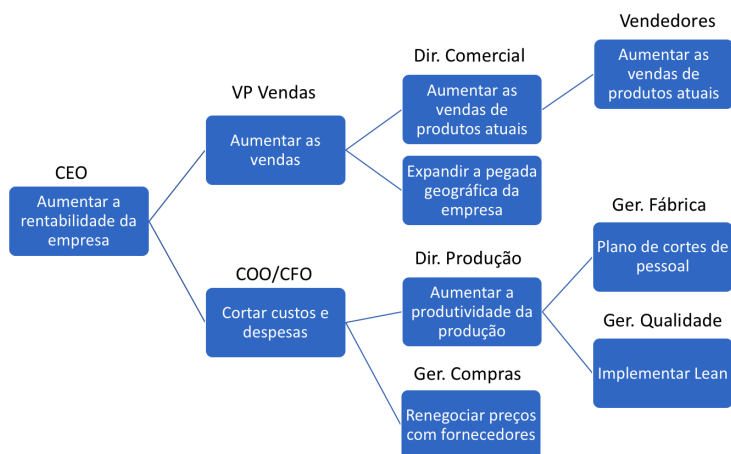


### Atribuindo Key-Results aos Objetivos

## Definindo os “donos” de cada Objetivo

Assim que temos a árvore de desdobramento esboçada, passamos a alocar “donos” para cada um dos Objetivos ou Projetos.



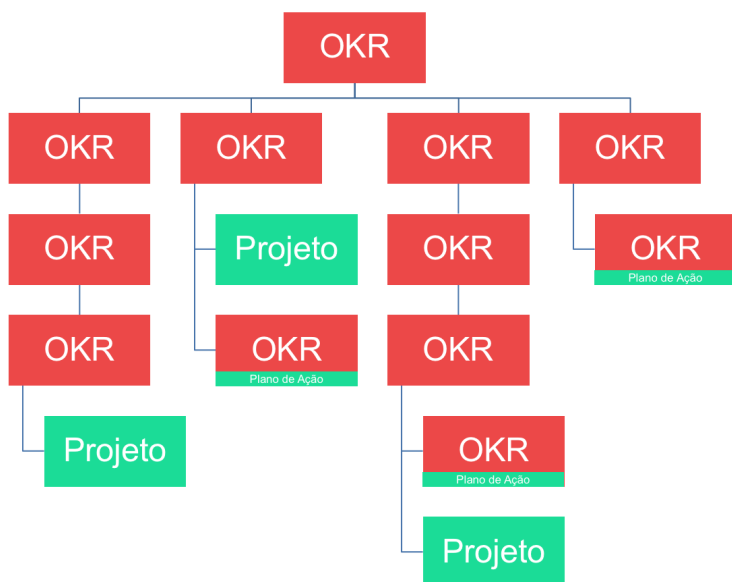


**Atribuindo Donos aos Objetivos > Objetivo**

## Até onde vai o processo de desdobramento

Segundo Vicente Falconi, de quem já falamos muito aqui, *“Um desdobramento só estará completo quando todas as diretrizes resultarem em planos de ação que são, de fato, as peças mais importantes de um planejamento”*. Assim, temos que desdobrar os Objetivos da organização/CEO até que eles virem Projetos ou Planos de Ação de algum colaborador ou time. Portanto, o “fim da linha” do processo de desdobramento é que todos os Objetivos tenham sido devidamente desdobrados em ações a serem executadas por algum time ou in-

divíduo.



### O “Fim da Linha” do Desdobramento: Projetos e Planos de Ação

Falamos acima em Planos de Ação e Projetos. A diferença entre os dois está na complexidade da iniciativa: um Plano de Ação tende a ser mais simples (um conjunto de tarefas), e um Projeto tende a ser mais complexo, incluindo prazos mais longos e eventualmente mais de uma pessoa responsável.



### Planos de Ação

Basicamente, para cada objetivo, deve haver um plano de ação que define o que será feito, e por quem, para que esse objetivo seja cumprido. Para criar um bom plano de ação, a equipe deverá se reunir e debater sobre as possíveis causas do problema, utilizando técnicas como Cinco Porquês, Diagrama de Espinha de Peixe, *design thinking* e *brainstorming*. Em seguida, elaborar possíveis soluções corretivas e preventivas para o problema. Com os possíveis cursos de ação identificados, a equipe escolhe os prioritários com base no Princípio de Pareto, que diz que 20% das ações serão responsáveis por 80% do impacto.

### Quem deve ter OKRs individuais?

Este é um assunto muito delicado. Alguns coaches de OKRs, como Felipe Castro, fundador da Lean Performance, defendem que as equipes multidisciplinares devem ter apenas OKRs no nível do grupo, e não ter individuais, uma vez que alocar responsabilidade por

resultados/KPIs de controle é praticamente impossível nesses casos.

Por exemplo, vamos pensar em uma empresa de e-commerce que tem uma equipe (como um time de Scrum ou uma *squad* composta de designers, engenheiros e gerentes de produto) com o Objetivo de otimizar das taxas de conversão do site. Uma das prioridades de um dado ciclo é reduzir as taxas de abandono do carrinho de compras. O Objetivo desta equipe é claro: *melhorar a taxa de conversão do carrinho*. Uma das Key-Results será certamente *reduzir a taxa de abandono de carrinhos em 5% no trimestre*. Seria possível desdobrar esse Objetivo, e seus resultados, aos indivíduos do time? Dificilmente. Quanto da redução pode ser explicada pelos esforços dos engenheiros que melhoraram o código do servidor? E dos que melhoraram o código da interface? E dos designers? E do gerente de produto?

Poderíamos, no entanto, desdobrar **esforços** aos membros do time. Em tese, se esses esforços forem completos, teremos os resultados desejados: o designer precisa bolar a experiência e o fluxo de telas para que sejam possíveis testes A/B; a engenheira de front-

end programar as telas; a engenheira de back-end alterar o algoritmo de cálculo de frete e a gerente de produto organizar o trabalho da equipe em *sprints* que maximizem a velocidade da entrega de valor à empresa e ao cliente. Mas não seriam OKRs, pois OKRs tratam de resultados.

(Em times ágeis, que são a grande maioria, esse exercício mais preciso e plurimensal de definição de esforços seria impossível, pois os times decidem a cada semana ou duas semanas quais serão as tarefas dos próximos sprints.)

Portanto, ou a empresa mantém a qualidade das metas baseadas em resultados, e opta por não desdobrá-las a todos os níveis, ou abre mão da qualidade em favor de ter penetração de 100% da prática de metas nos seus quadros.

Estando completo o processo de desdobramento, está terminada a fase de Planejamento do ciclo de OKRs. O passo seguinte é o Monitoramento.

## **8. Acompanhamento: as OKRs no dia a dia**

Mais importante do que a definição de OKRs são os rituais que formam a sua cadência: o que vamos chamar de monitoramento. O monitoramento é quando a cigarra canta. É quando os benefícios de OKRs (desempenho, excelência, alinhamento e aprendizado) ganham vida e produzem melhores resultados em toda a empresa.

### **Aprendendo com as metas: resolvendo problemas**

Problemas são metas a serem batidas, ou metas que falhamos em bater. Criar um clima de crescimento, focado no aprendizado, começa por ter uma cultura que promova o pensamento livre e a resolução de problemas, em detrimento de uma cultura de busca de culpados.

A primeira parte, e mais importante, do monitoramento de OKRs são as reuniões de acompanhamento. É muito importante que a organização promova uma cultura de aprendizagem em torno das metas, de modo que ninguém tenha medo de trazer “más notícias” em prol de ter todos os membros da equipe usando sua massa cinzenta para resolver problemas e achar soluções. Segundo Dean Spitzer:

*“Uma das principais razões pelas quais a medição de desempenho é raramente capaz de cumprir o seu potencial impacto no negócio é porque ela quase nunca é devidamente conduzida de uma forma positiva no tecido social da organização. É esta construção de um ambiente positivo para a medição de desempenho que eu acredito que é o elo perdido entre a medição de desempenho ordinária do tipo verdadeiramente transformacional.”*

Mas o que há de errado com a forma como medimos e aprendemos com metas, se somos acostumados, desde a escola e o esporte da infância, a medir resultados (notas, gols) de maneira numérica? Dean

Spitzer mais uma vez resume perfeitamente:

*“Porque é que a atitude em relação à medição de desempenho no trabalho varia da ambivalência à hostilidade? Porque muitas pessoas estão condicionadas a esperar os efeitos punitivos da medição quando as coisas não vão bem, especialmente o julgamento, a humilhação e a ansiedade que se segue. A recompensa para poucos, a punição para a muitos, e uma busca pelo culpado.”*

Para que se crie uma cultura de aprendizado e resolução de problemas (oposta de uma cultura de culpa e “finger pointing”, buscamos inspiração na análise de problemas do livro de Hoshin Kanri de Vicente Falconi. Nele, o autor descreve uma tabela em que, basicamente, se analisa se uma meta foi batida ou não batida, e se foi executado ou não o plano de ação proposto. A tabela de análise agrupa metas em dois eixos:

- Se a meta foi atingida ou não e
- Se o plano de ação foi executado ou não



Portanto, somos capazes de analisar, basicamente, se uma meta foi ou não atingida “de propósito” ou “por acaso”. Veja como lidar com os 6 casos possíveis:

- **Caso 1: o plano de ação foi executado corretamente mas a OKR não foi atingida:** nesse caso, o plano estava errado, ou houve alguma nova variável que afeta o problema que apareceu após a criação do plano de ação. A equipe tem que querer saber por que o plano estava errado em primeiro lugar, a fim de ajustá-lo para o próximo ciclo de tomar a nova variável em conta.
- **Caso 2: o plano de ação não foi executado corretamente e a OKR não foi atingida:** é importante entender por que o plano não foi executado. Se havia fatores que impediram o plano de ser executado, a equipe deve entender por que estes não foram neutralizados com novas ações ou caminhos alternativos de ação.
- **Caso 3: o plano de ação foi executado corretamente e a OKR foi atingida:** mesmo quando as OKRs forem atingidas, as equipes devem analisar cuidadosamente suas realizações e avaliar se foram consequência do plano de ação ou de fatores

externos. Quais fatores externos eram esses? Por que eles não estavam previstos? A equipe deve entender os porquês por trás de cada resposta.

- **Caso 4: o plano de ação não foi executado corretamente, mas a OKR foi atingida:** novamente, é importante compreender quais fatores previstos contribuíram para a OKR e por que não estavam previstos. Também é importante entender por que o plano de ação não foi executado. Difícilmente terá sido um esforço consciente para não executar o plano.

### **Cinco Porquês**

Os cinco porquês são um método para chegar à causa-raiz de um problema. Quando as pessoas ficam na primeira camada de um problema (o primeiro “porquê”), eles tendem a ignorar a sua verdadeira causa-raiz. Portanto, a ferramenta indica perguntar-se por cinco vezes subsequentes (ou quantas vezes for necessário) até que a causa-raiz definitiva de um problema é encontrada.

No nosso exemplo:

*Pergunta:* As vendas caíram 10%. Por quê?

*Resposta:* Por causa da manifestação.

*P:* Por que a manifestação afetou as vendas?

*R:* Porque algumas ruas foram fechadas, e os nossos caminhões não puderam alcançar os comerciantes.

*P:* Por que não usar caminhões menores para entregar os bens naquele dia?

*R:* Porque nós não possuímos caminhões menores.

Pronto! Você descobriu a causa-raiz da queda de vendas, que é muito mais sutil e específica do que simplesmente culpar as manifestações.

A causa-raiz muitas vezes torna óbvio o plano de ação para resolver um problema. Neste caso, a sugestão é comprar um caminhão menor para uso durante as manifestações previstas para o próximo mês. Se as vendas se mantiverem depois do experimento, a empresa, então, adota um novo padrão: ter caminhões menores para esses eventos.

## 9. Debriefing:

# aprendendo com os resultados

Há muita discussão em torno de como OKRs devem ser avaliados. A abordagem do Google é manter o processo de término do ciclo simples, de modo que só haja cinco possíveis percentuais de atingimento para uma OKR (e que devem ser combinados entre gestor e liderado na fase de planejamento):

- 0.0: nenhum progresso realizado
- 0.3: pequeno progresso feito (algo realizável com esforço mínimo)
- 0.5: progresso razoável (algo realizável com esforço considerável)
- 0.7: progresso esperado (o que é realizável com o esforço esperado – como discutimos antes, 0,7, ou 70%, é o 100% do Google)

- 1.0: progresso extraordinário (mais do que o esperado)

Essa escala de classificação é um pouco mais subjetiva (vamos sugerir algo mais Objetivo a seguir) e adiciona peso considerável nas costas dos profissionais de RH e gestores, que têm de “calibrar” a régua de realização das OKRs assim como as avaliações de desempenho.

Outra forma de mensuração de OKRs – um pouco mais objetiva – é medi-las com base no progresso matemático obtido: se a Key-Result era reduzir a rotatividade de clientes de 10% por mês para 5% ao mês, e o produzido no final do ciclo foi 5%, foi atingida 100% da OKR (claro, se a rotatividade no final do ciclo foi de 10%, 0% de progresso foi atingido, e assim por diante). Uma OKR também pode ser binária, como um acordo de parceria: o negócio foi concluído ou não, e, portanto, o OKR pode ser 100% ou 0%.

Se você está investindo em uma cultura de alto desempenho orientada para os resultados, o acompanhamento das OKRs e seus indicadores é chave e, portanto, a maioria das OKRs devem ser baseadas em KPIs. Isso vai facilitar muito o processo.

# 10. Erros mais comuns na adoção de OKRs

A implementação de OKRs pode falhar por uma série de motivos. Aqui vamos detalhar os principais, para que você largue na frente:

## **Não ser gradual**

OKRs devem ser implementadas gradualmente:

- De menos OKRs para mais OKRs
- De metas da empresa para metas individuais
- De ciclos mais curtos (e correções mais rápidas) para trimestres

Se você tentar muitas coisas ao mesmo tempo, como desdobrar cinco OKRs da empresa até o nível individual em um ciclo anual, seu projeto certamente

vai falhar. As pessoas não vão saber que raios está acontecendo, não vão lembrar seus OKRs, as equipes não vão monitorá-los, etc. É muito importante que a empresa comece na cadência de metas adequadas e isso significa aquecer os motores gradualmente, cumprir os rituais certos e criar hábitos saudáveis.

Baby steps: comece com um Objetivo e três ou quatro Key-Results em um ciclo de um mês e para toda a empresa. Veja como vai ser, aprenda com o processo e repita. Depois de três meses, desdobre os OKRs de maneira frouxa para as equipes. Repita mais três ciclos mensais. E assim por diante. Se a empresa tiver incorporado a cadência – o hábito – de controlar seus principais KPIs, você já terá dado um enorme salto de qualidade na sua gestão e no alinhamento estratégico da sua empresa.

## **Definindo muitas OKRs**

Uma das grandes vantagens da prática de OKRs, principalmente para empresas que não têm nenhuma prática de planejamento estratégico ou gestão por metas, é que elas conduzem a um grande ganho de foco.

Como os ciclos de OKRs são mais curtos, você pode se dar ao luxo de ter um foco mais estreito por ciclo, alinhando a empresa toda a grandes iniciativas importantes.

O número total de Os + KRs de qualquer única entidade (seja uma empresa, uma equipe, ou uma pessoa) não deve exceder os dedos de uma mão. Mais do que isso, eles não vão ser lembrados.

Vamos ver um exemplo prático de OKRs de um gerente de produto para o 1º trimestre de 2016:

**Objetivo 1:** Melhorar engajamento através do produto de faturamento recorrente **Key-Results:** aumentar o número de *unique visitors* em 15% e aumentar o tempo médio gasto em cada página em 5%

**Objetivo 2:** gerar alto nível de satisfação do cliente **Key-Results:** NPS > 8 com > 90% da base respondendo

**Objetivo 3:** implantação de novas funcionalidades **Key-Results:** lançar recurso de reconciliação de cartão de crédito com utilização de pelo menos 4 clientes por dia



Como você pode ver, ele tem três coisas em que precisa se concentrar neste trimestre:

- Engajamento
- Satisfação do cliente
- Novo recurso de reconciliação

Essas prioridades são apoiadas por quatro Key-Results que as suportam. Isso é altamente gerenciável e fácil de se lembrar. Como Marcel Telles, ex-CEO da AmBev (agora SAB Miller + Anheuser Busch InBev), diz: “Os Objetivos têm que caber nos dedos de uma mão”. Aumentamos o número de dedos um pouquinho para caber nas OKRs.)

## **Não acompanhar as OKRs**

As metas perdem sua razão de ser se não forem monitoradas. O *accountability* é fundamental: os colaboradores têm de ser os donos de seus OKRs, e o batimento das metas deve ser monitorado de maneira contínua. Há um número de razões para isso:

- Ao discutir os porquês de cada meta, a organização aprende o que funciona e não funciona. Que

vantagem há em saber que alguém atingiu seus Objetivos, se ele ou ela não sabe qual curso de ação específico levou aos resultados atingidos?

- O monitoramento constante mostra que a organização se preocupa com as OKRs. Muitas empresas gastam tempo e esforço implantando e discutindo OKRs, apenas para não lembrar deles até o final do ciclo. Se a empresa não está monitorando suas OKRs, equipes, líderes e liderados não irão monitorar as suas. É um exemplo que tem de ser dado pela empresa, de cima para baixo. As OKRs da empresa devem ser acompanhadas em suas reuniões *all-hands*; OKRs da equipe devem ser monitorados em reuniões de equipe. Nunca pule uma reunião de acompanhamento de OKRs: Assim como a tolerância zero ajudou a acabar com a violência de Nova York, ela fará maravilhas pela sua cultura de alto desempenho.

## **OKRs difíceis demais (ou fáceis demais)**

Há evidências científicas (Locke) que metas mais difíceis produzem resultados melhores. É por isso que

tanto se fala por aí de *stretch goals*. Carlos Britto, CEO da AB InBev, diz que as metas ideais devem ser aquelas “que você sabe 80% como bater. Os outros 20% serão aprendidos ao longo do caminho”. Mas a ciência também sugere que Objetivos devem ser atingíveis, ou seja, realistas: definir metas que são muito difíceis frustra as pessoas (que têm de acreditar que podem alcançá-las).

Locke e Latham dizem, mais uma vez:

“Nada gera sucesso como o sucesso. Por outro lado, nada gera sentimentos de desespero como a falha constante. A principal finalidade de definir metas é aumentar o nível de motivação do indivíduo. Mas metas podem ter exatamente o efeito oposto, se adotam-se critérios que o indivíduo se sinta sempre incompetente. Consequentemente, o supervisor deve estar à procura de metas irreais, e estar preparado para mudá-las quando necessário.”

### **Metas muito agressivas**

Um dos erros mais comuns em empresas que estão adotando OKRs pela primeira vez é definir muitas

*stretch goals* no começo. Uma vez que muitos não têm um entendimento muito consolidado dos níveis dos KPIs devido à natureza de constante mudança de empresas jovens, tentam errar para o lado das metas muito agressivas, por medo de que não sejam muito desafiadoras e atraídos pelos “roofshots”, “moonshots” e outras inspirações do Google. Nem precisamos dizer que, se ninguém bate suas metas, a primeira impressão da prática é terrível; a imagem dos OKRs é manchada, e as pessoas começam a pensar que não bater as metas é a regra – ou pior – eles deixam de lado a prática completamente.

O caminho certo para fazer isso é definir OKRs conservadores para começo de conversa: níveis que não são um grande *stretch*, mas que não sejam ridículamente fáceis. Após alguns ciclos de batimento consistente de metas, a empresa pode começar lentamente a esticar suas metas, em um processo de ajuste fino.

Depois que um nível de maturidade elevado é atingido com a prática de definição de metas (em que a empresa, como um todo, atinge 70% a 80% das metas, perde 10% e ultrapassa 10% consistentemente), as

peessoas devem começar a ter a liberdade para definir uma meta realmente esticada por ciclo, mas não mais do que isso.

O Google, a mais famosa companhia a praticar OKRs no mundo, envia sinais confusos nesse sentido: prega, basicamente, que 70% de batimento é meta batida (embora o VP de People Operations do Google discorde da gente, essencialmente, os 70% são o novo 100% na empresa). Seus líderes acreditam que a criação sistemática de metas mais duras (mirar os 100% para atingir os 70%) em toda a empresa irá produzir um melhor desempenho agregado. Pensamos que, na prática, as pessoas vão considerar 70% o novo 100% e, portanto, o efeito será neutralizado. Se não for assim, como a ciência também sugere, as pessoas tornar-se sistematicamente frustradas e o Google não seria o sucesso que é.

### **Metas muito fáceis**

Alternativamente, os Objetivos não podem ser muito fáceis. Pesquisas apontam que metas muito fáceis geram baixos níveis de motivação e energia, devido

à falta de desafio que elas apresentam aos colaboradores:

“Um dos achados mais consistentes sobre o nível de dificuldade das metas é que quando as metas são muito baixas, as pessoas muitas vezes as alcançam, mas os níveis de motivação e de energia subsequentes tipicamente caem vertiginosamente, e as metas acabam sendo superadas por pouco.” Ou seja, as pessoas ajustam seus esforços para minimizarem seu dispêndio de energia.

# 11. Conclusão

Finalmente chegamos ao fim dessa jornada incrível com as OKRs! Espero que vocês tenham gostado do conteúdo apresentado e que se sintam mais confortáveis com as OKRs e sua implementação.

Este livro é um trabalho em constante evolução, portanto há a chance de você não ter o trabalho mais atualizado em suas mãos. Por via das dúvidas, procure nosso time na Qulture.Rocks e tire a dúvida. Podemos te mandar uma versão atualizada imediatamente.

Para implementar as OKRs, é possível que você precise de algumas dicas ainda mais táticas sobre como conduzir os workshops, dinâmicas e reuniões que são necessários para a metodologia, e cujo funcionamento apenas descrevemos por alto neste livro. Para saber mais sobre esses detalhes, fale também com nosso time na Qulture.

Portanto, para atualizações e dicas táticas, mande um

email para: [growth@qulturerocks.com](mailto:growth@qulturerocks.com)

Um forte abraço,

Francisco H. de Mello CEO da Qulture.Rocks