

G4 FUNDAMENTOS

GESTÃO POR OKR's

c/ Francisco Homem de Mello





”Não é o dinheiro que importa. São as pessoas que você tem e como você as lidera”

Steve Jobs

”Boa gestão é a arte de tornar os problemas tão interessantes e suas soluções tão construtivas que todos vão querer trabalhar e lidar com eles”

Paul Hawken



ÍNDICE

MÓDULO 1: GESTÃO POR METAS: ORIGEM E IMPORTÂNCIA

1. A importância das OKR's | Pág. 08
2. História da gestão por metas | Pág. 10

MÓDULO 2: A ESTRUTURA DE UMA BOA OKR

1. OKR's na prática | Pág. 17

MÓDULO 3: O CICLO DE GESTÃO COM OKR's

1. O ciclo de gestão com OKR's | Pág. 23

MÓDULO 4: TENSÕES DAS OKR'S

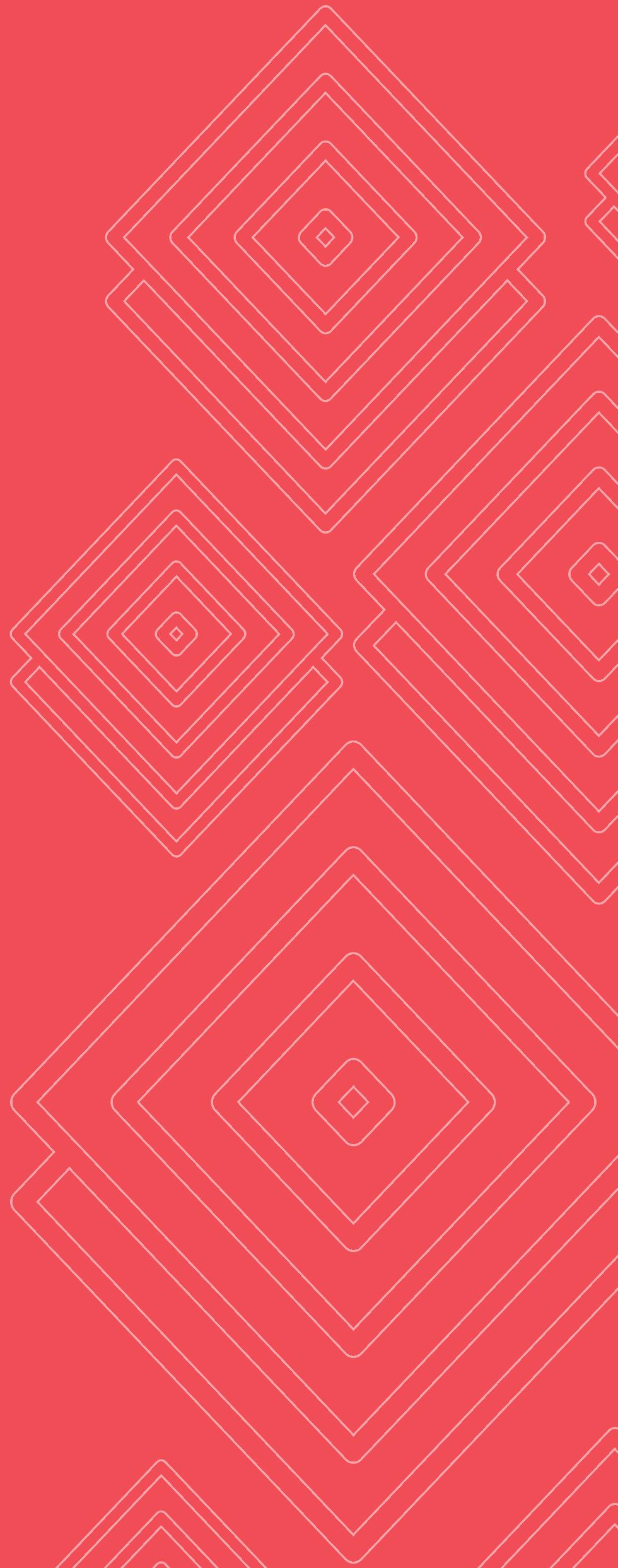
1. A importância das OKR's | Pág. 28

MÓDULO EXTRA: CASES E LIDERANÇA

1. Cases bem sucedidos de empresas que usar OKR's | Pág. 33
2. Liderança | Pág. 36

ENCERRAMENTO

1. Sintetizando | Pág. 38
2. Referências | Pág. 41





Primeiro, parabéns por estar em constante evolução e por se atualizar com as demandas do mercado. O Fundamentos em Gestão por OKR's foi feito especialmente para fazer com que o sonho de ter uma rotina e cultura estruturas por metas seja uma realidade.

Aqui, alinhamos teoria com muita prática para que você possa tornar seus objetivos em ações estratégicas. Para nós, do Gestão 4.0, é uma grande honra contribuir com o seu crescimento. Como acreditamos que informação e experiência devem ser difundidas, montamos esse livro especialmente para você. Ele vai te acompanhar ao longo da sua jornada de aprendizagem sobre Fundamentos em Gestão por OKR's reunindo conteúdos essenciais sobre o tema.

Estamos animados! E você?

Vamos levantar voo juntos!

Um abraço.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Lucas Riedo".

Luccas Riedo
CEO - Gestão 4.0

O **Gestão 4.0** nasceu de um sonho em comum dos sócios Tallis Gomes (Easy Taxi e Singu), Alfredo Soares (Xtech e VTEX), Bruno Nardon (Rappi Brasil e Kanui) e Tony Celestino de impactar o cenário brasileiro de negócios e gestão através da educação corporativa.

Após uma pesquisa profunda, os quatro perceberam que o empreendedorismo brasileiro poderia crescer muito mais, refletindo no mercado nacional e também internacional, porém, faltavam referências práticas de

como tornar esse potencial em realidade. Assim, surge o Gestão 4.0, com seus programas presenciais e digitais.

Unindo as experiências de sucesso anteriores com seus negócios, eles desenvolveram um framework de gestão horizontalizado focado no crescimento exponencial e durável. Com ele, qualquer empresa, não importa a área, pode se desenvolver até alcançar um alto faturamento em um curto espaço de tempo.



| Nosso propósito

Nosso propósito é apoiar você, gestor, em sua jornada de crescimento profissional, para que desenvolva sua empresa e transforme a realidade econômica e social do Brasil.

E fazemos isso por meio da educação, servindo como uma força de disseminação das boas práticas de gestão e negócios para líderes e gestores de negócios.

| Nossos produtos

Oferecemos programas de conhecimento sobre diversas áreas do empreendedorismo e da gestão de negócios, tanto em formato presencial quanto digital. Através deles, alinhamos teoria e prática que possam ser convertidas em ações para sua empresa.

Contamos com os melhores profissionais, que são referência de mercado, como nossos mentores e possibilitamos canais de networking e muito aprendizado. Entre os nossos produtos estão:



G4 IMERSÃO & MENTORIA

 **G4 STARTUPS**

 **G4 FUNDAMENTOS**

 **G4 LIVES**

 **G4 GROWTH**

 **G4 CLUB**

 **G4 SALES**

 **G4 IN COMPANY**

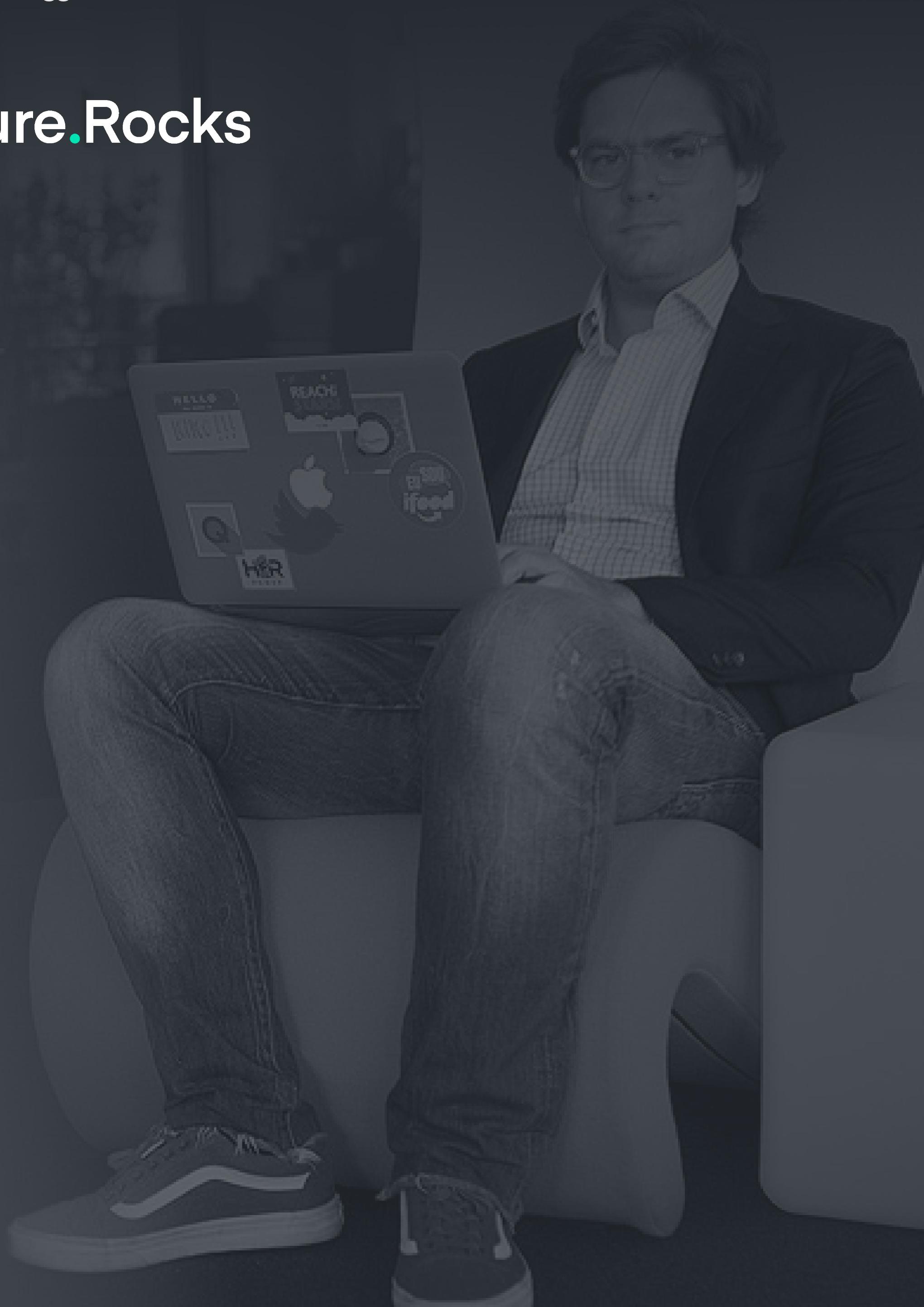
 **G4 CUSTOMER EXPERIENCE**

 **G4 DIGITAL COMMERCE**

MENTOR

Francisco Homem de Mello é administrador de formação, fez carreira no mercado financeiro antes de fundar a **Qulture.Rocks**, uma empresa que contribui para a cultura organizacional e gestão de desempenho de outras empresas. Atualmente, ele é o CEO da Qulture.Rocks e um dos maiores especialistas em OKR's do Brasil.

A Qulture.Rocks hoje conta com grandes nomes no portfólio como Nubank, CVC, Quinto Andar, C&A, Loggi, OLX, entre outras.



INTRODUÇÃO

É possível ter uma cultura que valorize metas tanto da empresa em si quanto dentro dos times? Estruturar essas metas visando à concretização de resultados que vão provocar o crescimento da empresa pode ser uma realidade? Sim!

Em nosso curso, construiremos com você as melhores práticas para que isso aconteça, permitindo que você desenvolva uma gestão estruturada, motivante e estratégica.

Para isso, começaremos pela origem e pela explicação do que é a gestão por metas, mostrando a sua importância, seus reflexos em melhorias e a sua consolidação como o sistema de OKR. Esse sistema é voltado para a gestão de performance. A metodologia ganhou esse nome em 1970, com Andy Grove, e seu princípio básico é alcançar os seus objetivos alinhando com a sua equipe como você busca alcançá-los.

Alguns focos das OKR's são a comunicação entre a equipe e o engajamento de todos os membros com os objetivos planejados. Geralmente, o planejamento por essa gestão é revisto e atualizado a cada três meses. Esse tempo mais curto agrega ao sistema um outro fator: a agilidade, que trabalha em conjunto com o engajamento e a comunicação.

Depois disso, explicaremos as ações dentro de uma empresa que esse modelo de gestão solicita, passando pelos seus ciclos, assim como controlá-la através de indicadores e de avaliações. É importante termos em mente que trabalhar com OKR's envolve a melhora da comunicação e cria foco para a equipe como um todo, a partir da definição de prioridades claras, que trazem mais engajamento para a equipe, interferindo diretamente nos resultados da sua companhia.

Ao final da nossa trajetória, esperamos que você consiga alcançar um melhor desempenho na gestão do seu negócio, alinhando o seu time de modo a fazer com que todos trabalhem com foco e motivação.

MÓDULO 1:

GESTÃO POR METAS: ORIGEM E IMPORTÂNCIA

MÓDULO 1: GESTÃO POR METAS: ORIGEM E IMPORTÂNCIA

INTRODUÇÃO

Neste módulo, falaremos sobre a gestão por metas, explicando um pouco sobre a sua origem e a sua importância para a gestão das empresas.

Veremos os marcos históricos sobre

gestão, o surgimento das OKR's e como essa implementação vem sendo feita nas empresas, de modo a mudar as dinâmicas, trabalhando com foco, alinhamento e motivação, de modo a integrar todo o seu time.



A IMPORTÂNCIA DAS OKR's

As OKR's - sigla para Objectives and Key-Results - são metas ambiciosas de curto prazo, que têm resultados-chaves que vão analisar se estas foram alcançadas ou não. Elas são usadas com dois principais objetivos. O primeiro diz respeito

ao gerenciamento, **motivando e alinhando os colaboradores do seu negócio**. O segundo é **sobre a gestão da remuneração**, avaliando o seu desempenho para poder tomar melhores decisões em relação aos colaboradores que formam os times.

Apesar dessa relação com a remuneração, o valor do uso das OKR's está na motivação e no alinhamento dos esforços dos colaboradores, e não necessariamente no valor que eles recebem nem nas bonificações. Com as OKR's, não se estimula por dinheiro, mas sim pelo impacto que um objetivo ambicioso vai gerar para empresa e, em consequência, para aqueles que eram responsáveis por ele.

Esse sistema apresenta **três** grandes efeitos: **foco, intensidade** e **sustentação** de um esforço. Assim, as metas estabelecidas, em curto, médio e longo prazo, ajudam a empresa a concentrar os seus esforços atenção e energia naquilo que for mais importante para o momento ou contexto, focando sempre no sucesso de um negócio.

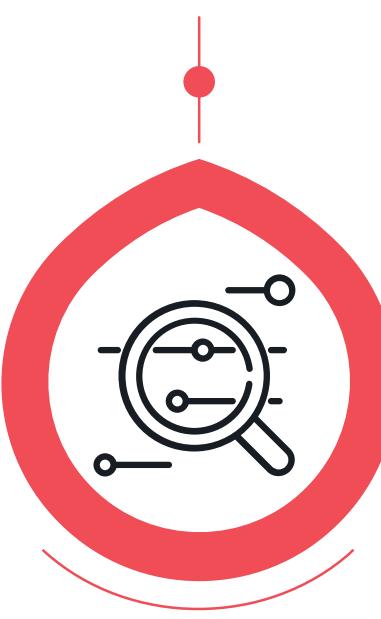
Além disso, as metas vão energizar e gerar esforços no que diz respeito à realização de tarefas. Dessa maneira, quanto mais agressiva uma meta, maior o esforço envolvido na concretização dela. Mas é preciso cuidado para que as metas que não sejam nem difíceis demais, de modo que desmotivem os colaboradores, nem fáceis demais, de modo que os esforços sejam reduzidos. Assim, todos os objetivos precisam ser pensados para otimizar o desempenho da equipe.

A partir dessas primeiras considerações, conseguimos observar a importância do alinhamento de uma equipe e as OKR's vão atuar justamente nesse sentido, motivando os colaboradores, direcionando suas ações e estratégias, pensando em metas que farão o negócio crescer de maneira satisfatória.

Motivação



Priorização



Transparência

Agilidade



Ambição

Crescimento

Para pensar:

- As metas que sua empresa tem hoje possuem essas características?
- Seu time é motivado por resultados ou por dinheiro?
- Na sua empresa, as metas têm sido alcançadas?



HISTÓRIA DA GESTÃO POR METAS

Agora que sabemos a importância das OKR's, vamos falar sobre a história delas, como surgiram e quais os estudos que vêm sendo realizados acerca do método.

Em 1935, Cecil Mace realizou o primeiro estudo experimental de

definição de metas. Nos anos seguintes, ele descobriu inúmeros princípios básicos que hoje são ensinados sobre o assunto. Depois de Mace, muitos outros estudiosos abordaram o tema, como Locke e Latham, responsáveis pelo que podemos chamar de “bíblia” sobre o assunto.



As descobertas de Mace estão alinhadas com as descobertas mais recentes sobre o tema, inclusive aos estudos de Garry Latham.

A década de 1950 é um marco importante para os estudos relacionados à gestão por metas. Peter Drucker, o maior nome da administração de todos os tempos, explicou que definir metas poderia ser um excelente método para medir o desempenho de uma nova geração de trabalhadores que estava surgindo na economia dos EUA.

Sua conclusão foi que gestores devem definir metas em torno de melhorias de produtividade e outros resultados mensuráveis, verificar o desempenho em relação a essas metas de tempos em tempos e entrar em um processo de melhoria contínua.

No livro *The Practice Of Management*, ele chamou o conceito de *Management by Objectives*, ou MBO. Na época da publicação, uma das empresas mais relevantes a adotar o método foi a HP. Drucker via a metodologia de MBO como uma filosofia de gestão.

Assim, ele demonstrou que as empresas precisavam de um princípio de gestão que daria amplitude à responsabilidade e à força individual, estabelecendo um direcionamento de visão e um esforço comum a todos. Isso estabeleceria o trabalho em equipe e harmonizaria as metas dos indivíduos com o bem estar comum.

Ainda na década de 1950, mas no Japão pós-guerra, W. Edwards Demming e os industriais japoneses elaboravam maneiras de aumentar a qualidade dos produtos produzidos no país, aprimorando o processo de fabricação deles.

O estudioso foi enviado ao Japão pelos EUA, com o objetivo de reerguer a economia do país no período posterior à Segunda Guerra Mundial. Nesse período, nasceram metodologias como a TQC (Total Quality Control) e o Toyota Way. No Japão, algo semelhante ao MBO foi desenvolvido, mas não se sabe a influência de Drucker nesse processo.

O Hoshin Kanri, ou Policy Deployment, fazia parte da gestão pela qualidade total e, através do seu processo, metas (hoshins) eram ampliadas anualmente pelas empresas. A metodologia Hoshin Kanri é essencial para aqueles que querem implementar o método das OKR's no seu negócio, visto que apresenta grande importância na história da metodologia.

Assim, desde o surgimento dos MBOs e do TQC, praticamente todas as empresas do mundo moderno passaram a ser gerenciadas com base em vertentes de metas. Considerando algumas variáveis sobre os prazos de definição de metas, formas de bonificação ou, ainda, sobre a avaliação do desempenho da equipe, o que há em comum entre as empresas que aderiram à metodologia é a proximidade entre as metas e a remuneração dos colaboradores.

A partir dessa análise da trajetória dos estudos sobre metas, podemos falar sobre o surgimento dos OKR's. O termo foi cunhado pelo CEO da Intel, Andy Grove. Ele aplicou o método MBO na Intel, quando ficou conhecido por iMBO. A premissa básica era integrar todas as partes da equipe, estabelecendo objetivos anuais e trimestrais, acoplando planos de ações aos objetivos.



As ações individuais do plano eram chamadas por Grove de Key Results. Os Key Results eram entendidos como marcos cronológicos que levariam as pessoas a atingirem seus objetivos. As definições de Key Results eram feitas num processo bidirecional, ou seja:

- **De cima para baixo:** objetivos estratégicos estabelecidos por equipes e diretorias.
- **De baixo para cima:** definições feitas a partir dos colaboradores, com comprometimento e capacitação para esse processo.

Dessa maneira, Grove conseguiu alinhar todos os membros da empresa, fazendo com que todos os setores trabalhassem de maneira orquestrada, com um objetivo principal pautado nas metas estabelecidas, considerando ainda os desempenhos pessoais de cada colaborador.

Apesar de ser conhecido como aquele que cunhou o termo, Grove não trouxe nenhum acréscimo funcional diferenciado. O que está atrelado a ele é a criação do nome OKR's para um método que já vinha sendo trabalhado nos EUA.

No final dos anos 1990, no entanto, as OKR's se espalharam pelo Vale do Silício, sendo implementadas por inúmeras empresas de tecnologia. John Doerr, sócio da Kleiner Perkins, e que havia trabalhado na Intel sob a liderança de Grove, passou a sugerir a

adoção das OKR's quando se estabeleceu como investidor em startups.

A empresa mais famosa a aderir o método foi o Google, onde Doerr investiu ainda no início dos anos 2000 e que pode ser considerado o melhor investimento de sua carreira. Com o Google, as OKR's ganharam fama mundial, assumindo diversas outras formas de atuação.

O Google opera sob um estilo de OKR's pouco padronizado. Além dos vendedores, que costumam ter metas mais tradicionais e de acordo com o orçamento da empresa, a maioria das outras equipes, como produtos e engenharia, está livre para usar OKR's como quiserem.

Essa flexibilização leva a diferentes graus de homogeneidade e eficácia

na prática. Assim, no Google, as OKR's são tratadas mais como uma ferramenta de gestão de desempenho de RH do que como

uma filosofia de gestão. De maneira geral, as OKR's foram amplamente adotadas no Vale do Silício, gerando muito interesse de outras empresas ao redor do mundo.

Como a metodologia de OKR funciona?

Através da fórmula de Doerr podemos sintetizar esse funcionamento:

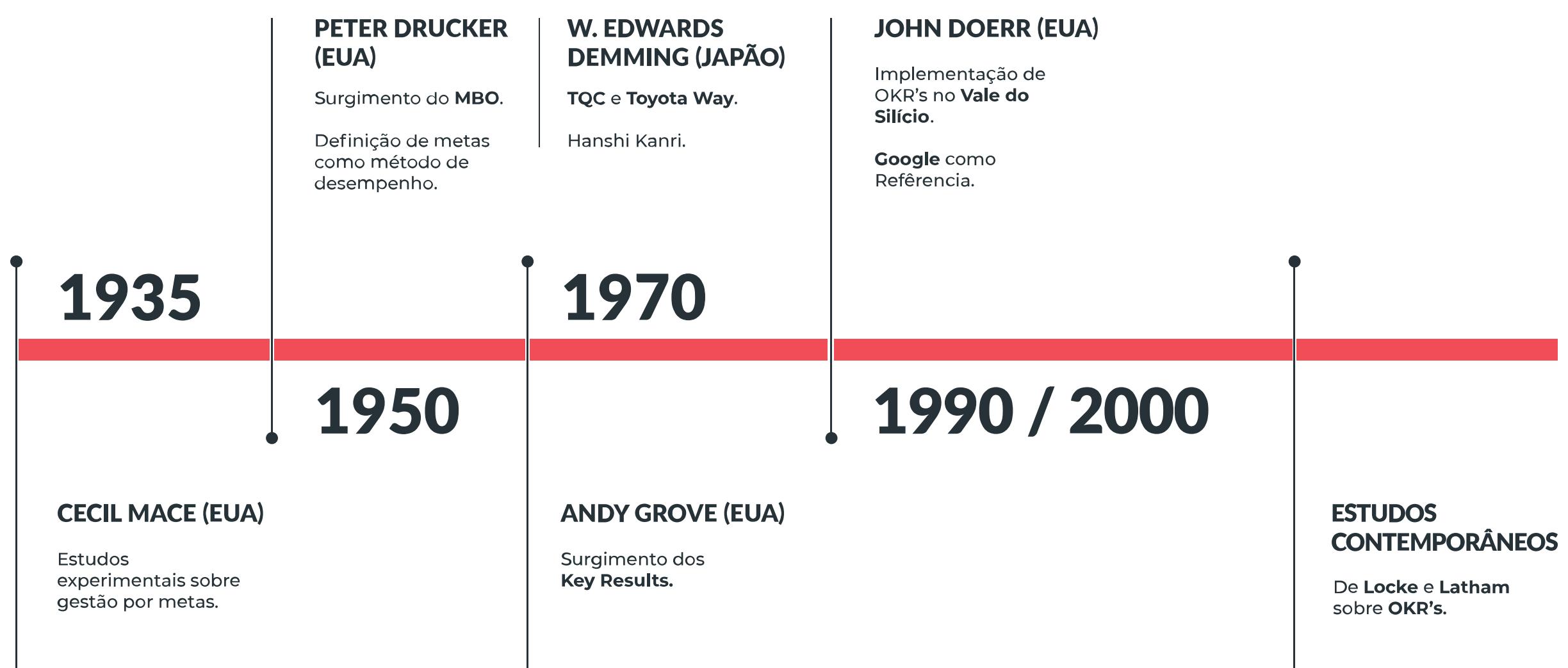
Eu vou _____ medido por _____

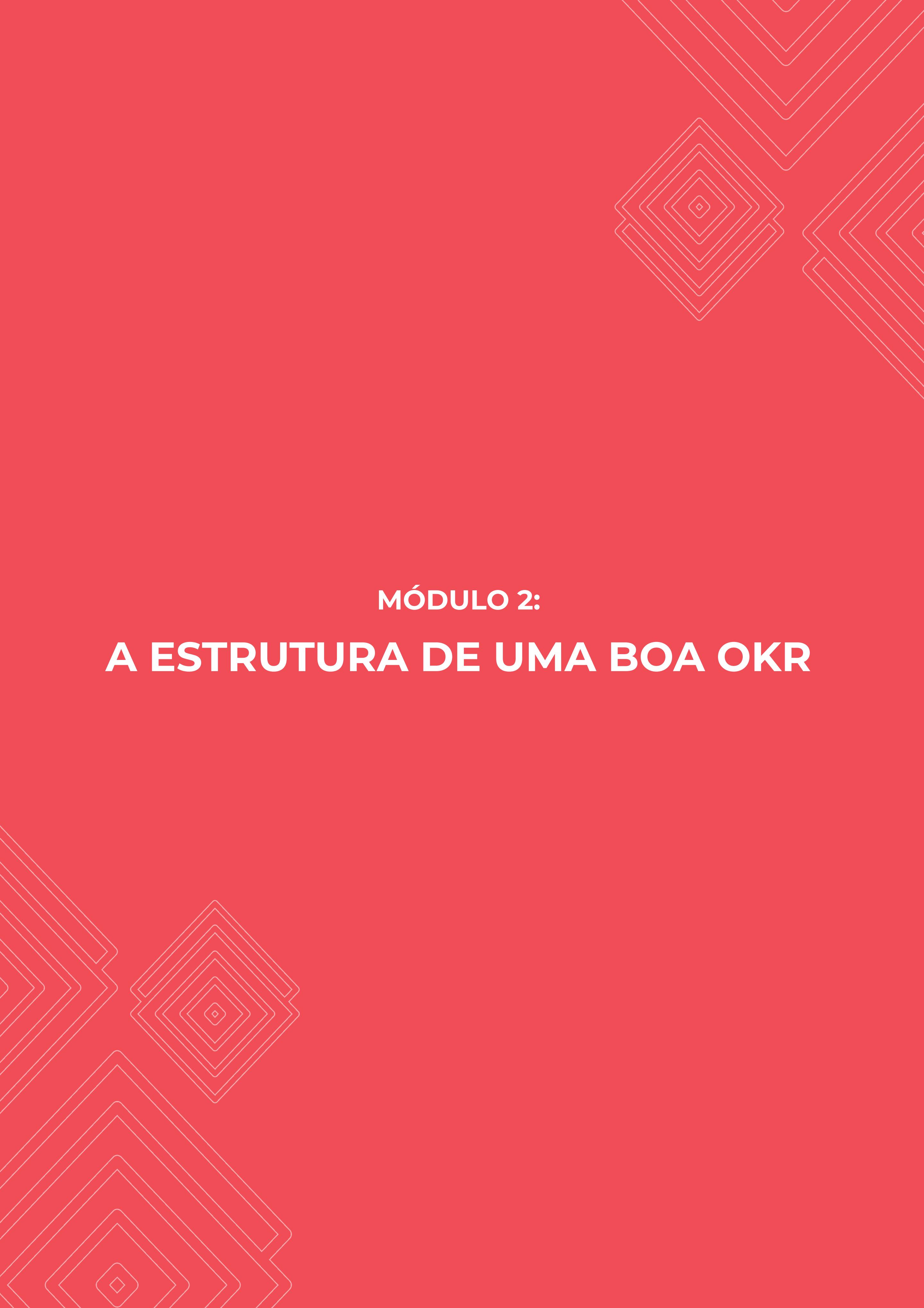
Objetivo

Resultados-chave

LINHA DO TEMPO DAS OKR's

Para sintetizar o percurso do desenvolvimento da estratégia por metas até chegar às OKR's, deixamos aqui essa linha do tempo:





MÓDULO 2:

A ESTRUTURA DE UMA BOA OKR

MÓDULO 2: A ESTRUTURA DE UMA BOA OKR

INTRODUÇÃO

Neste módulo, veremos como é a estrutura de uma boa OKR, para entender como ela opera e como pode fazer seu negócio decolar.

As OKR's falam sobre propósito e organização. Assim, trataremos sobre os objetivos da sua empresa e um conjunto de indicadores que vão

garantir que seus objetivos previamente elaborados sejam alcançados.

Para isso, é importante que a estrutura de sua OKR seja bem elaborada, para que o alinhamento entre objetivos e resultados-chave seja garantido.



OKR'S NA PRÁTICA

Vimos no módulo anterior como era uma fórmula básica para pensar a OKR:

Eu vou _____ medido por _____. Através dela temos um panorama do que será alcançado uma vez que nosso objetivo se conclua.

Exemplo 1:

Eu vou **aumentar a rentabilidade da empresa** medido pelo **aumento da receita em 10%, redução dos custos direto de 3% e manutenção de despesas gerais e administrativas.**

Exemplo 2:

Eu vou **otimizar a aquisição de novos clientes** medido pela **melhora das automações do processo de marketing, redução do custo de aquisição de novos clientes (CAC) em 20% no trimestre e construção de uma nova planilha para analisar o ROI (retorno sobre investimento).**

Exemplo 3:

Eu vou **fortalecer a estratégia do blog** medido pela **publicação de 50 novos conteúdos no trimestre, entrevista a cinco diferentes especialistas e aumento de mais 5000 inscritos no blog.**



A partir dos três exemplos anteriores, notamos que os objetivos previam uma melhora qualitativa no negócio. Isto é, com eles, o foco estava em qualidade e não em um referencial numérico. Por isso, quando lemos o que é almejado, encontramos metas mais “abertas”, como “aumentar a rentabilidade da empresa”.

Já os Key Results traziam informações mais específicas e também numéricas. Esses resultados-chave são a combinação de um indicador com um valor base e um valor alvo. O valor base deve ser o valor do indicador no momento da elaboração da OKR. Já o valor alvo é aquele que deve ser atingido a partir do objetivo traçado.

Sendo assim, os resultados-chaves ajudam a visualizar o que deve ser feito para que o objetivo seja alcançado, ajudando a provar essa conquista ou não.

Assim, uma boa OKR deve ser construída de forma que, se o time conseguiu todos os Key Results, o objetivo também foi alcançado. Porém, caso exista a sensação de que este objetivo não foi atingido, quando todos os Key Results sim, é possível que tenha acontecido um problema com seus Key Results.

De maneira geral, os Objetivos são onde você quer chegar e os seus Key Results são a maneira como você vai chegar aos seus objetivos, a partir de ações elaboradas em planos, considerando um período de tempo e alinhando todas as equipes do seu negócio.

A partir dessa base, é importante falarmos de outros aspectos que são necessários para a consolidação das OKR's de maneira eficiente. O primeiro aspecto a ser entendido é o de Esforços versus Resultados.

Além desse ponto, falaremos também sobre as diferenças entre OKR's e KPI's, mecanismos diferentes mas que podem atuar juntos para a medição dos avanços de um negócio.



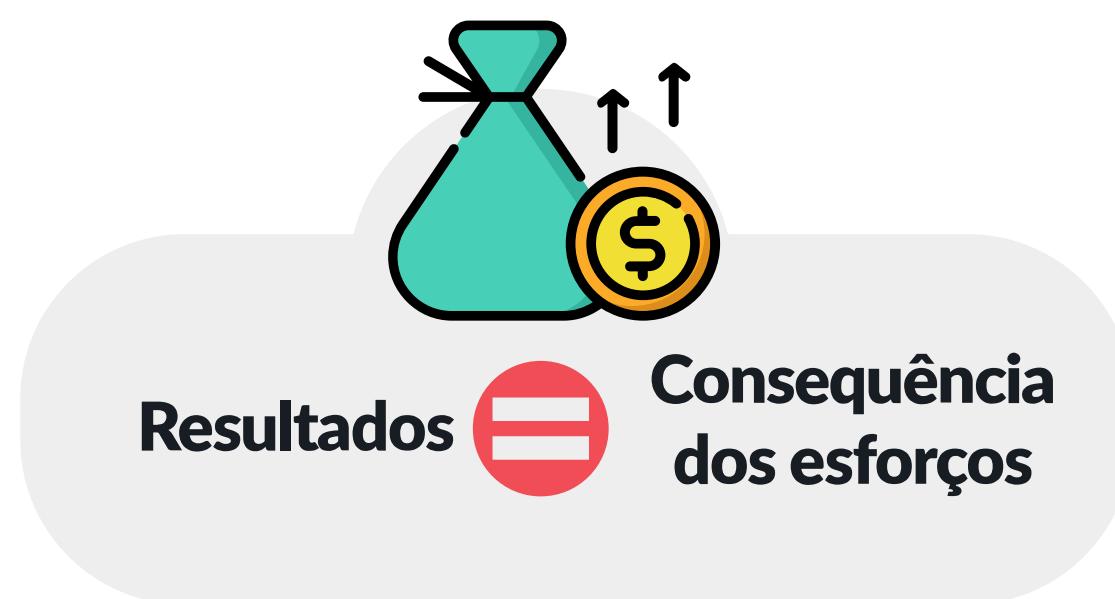
Esforços versus Resultados

Um dos principais objetivos do método de OKR é trazer clareza para todos os colaboradores de uma organização, principalmente sobre o que são os esforços e o que são os resultados. Até aqui o que vimos foram objetivos e resultados, certo?

No entanto, é habitual que ocorra uma confusão entre o resultado com um esforço. O esforço diz respeito às atividades que são executadas a fim de que o resultado seja alcançado. Se voltarmos ao exemplo 2, em que um dos resultados era a melhora na

automação de e-mails, alguns esforços seriam a pesquisa por um canal de automação assim como os planos, os desenhos e os testes para que essa automação funcionasse.

Assim, na metodologia de OKR's analisamos os resultados e não os esforços. Desse modo, os esforços devem ser registrados nos planos de ação ou projetos. Afinal, é a partir deles, ou seja, da nossa movimentação, que alcançamos nossos resultados chave e atingimos nossos objetivos.

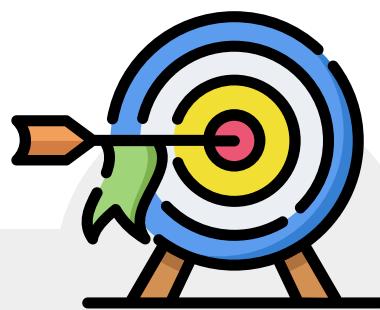


OKR's versus KPI's

Falaremos agora sobre a diferença entre OKR's e KPI's, conceitos que atuam de maneira complementar em um modelo de gestão por metas.

Geralmente, acontece desses conceitos se confundirem, justamente por atuarem de maneira muito próxima. Aqui, desvendaremos essa dúvida.

Os KPI's (Key Performance Indicators) são métricas ou indicadores importantes de desempenho, que avaliam o sucesso de uma organização ou de uma atividade específica. Um KPI não possui um valor alvo, pelo contrário, ele ajuda a identificar aquilo que vem sendo ou não conquistado, funcionando como um parâmetro durante o acompanhamento do negócio.



Key Result

Aumentar o NPS para 80

Diminuir o CAC em 20%



KPI

NPS (Net Promoter Score)

Custo de Aquisição de Cliente (CAC)

Monitorar KPI's é importante independentemente se existe algum objetivo específico a ser atingido. Um grande desvio de KPI's pode ser sinal de que algo no seu negócio está não está saindo como o esperado e que precisa ser entendido com mais profundidade.

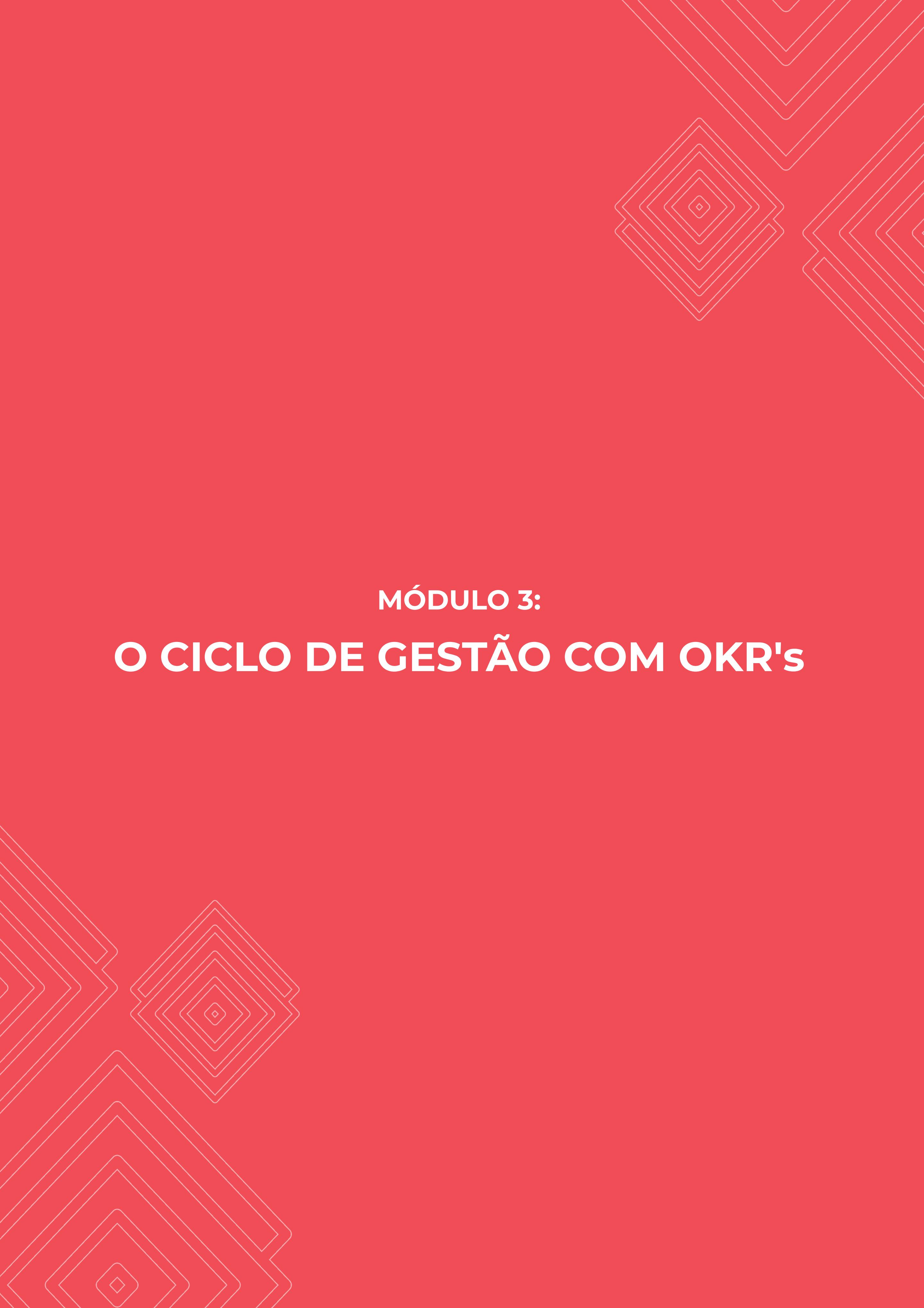
Todas as organizações precisam medir continuamente seus KPI's. No entanto, nem todos os KPI's

durante o acompanhamento do negócio.

A OKR vai apresentar indicadores e valores alvo, ou Key Results, que se parecem muito com KPI's, afinal os Key Results também são parâmetros. Porém, estes têm um valor específico que, quando atingido, ajuda a provar se chegamos ou não ao nosso objetivo.

precisam ser foco de melhoria. A estratégia e o momento do negócio definirão se serão definidas OKR's com key results baseados nos KPI's.

Em resumo, um **KPI serve para manter** um negócio funcionando de maneira plena, garantindo seu crescimento. Já uma **OKR serve para melhorar** o seu negócio, de modo a modificar seu sistema de gestão, buscando por metas e alinhamento de equipe.



MÓDULO 3:

O CICLO DE GESTÃO COM OKR's

MÓDULO 3: O CICLO DE GESTÃO COM OKR's

INTRODUÇÃO

No módulo 4, falaremos sobre o ciclo de gestão com OKR's. A partir disso, ficará mais evidente como podemos colocar o modelo de OKR's em prática, otimizando o crescimento do seu negócio.

É importante sabermos de antemão que uma companhia, geralmente, opera em quatro ciclos simultâneos: o ciclo de longo prazo, o ciclo estratégico, o ciclo anual e os ciclos curtos, que são onde os sistemas de OKR's funcionam.

Os ciclos curtos podem durar de 1 a

6 meses e estão sempre dentro de um ciclo anual. Podem variar de acordo com o mercado em que atua seu negócio e, ainda, de acordo com o estágio de crescimento da sua empresa e com as estratégias adotadas pelo seu negócio.

Tendo em vista esses aspectos, daremos foco ao ciclo de gestão com OKR's, falando sobre duração e operação desse ciclo, evidenciando suas 3 etapas de funcionamento: ***o planejamento, o monitoramento e o fechamento.***



O CICLO DE GESTÃO COM OKR's

O ciclo de uma OKR é curto, durando, geralmente, 3 meses. Nesse período, as metas são estabelecidas, monitoradas e avaliadas, até o início de um novo ciclo. Os ciclos se dividem em 3 fases: **planejamento, monitoramento e fechamento.**

Na primeira etapa, de planejamento, os projetos e planos de ação são definidos com base na estratégia adotada pela sua empresa e no momento em que ela se encontra. Esse planejamento começa de cima para baixo, com a definição das OKR's da empresa, que tendem a ser do CEO. Depois elas são ampliadas e alinhadas até que todos os colaboradores da empresa saibam quais são suas OKR's mais importantes.

Depois de definidas as OKR's, começa a etapa de monitoramento. Nessa etapa, o seu time trabalha essencialmente em favor das suas OKR's, fazendo reuniões de acompanhamento. Nelas, o time reflete sobre o andamento das OKR's e dos esforços, trocando experiências sobre o que foi observado.

Nelas, o time reflete sobre o andamento das OKR's e dos esforços, trocando experiências sobre o que foi observado.

Como última etapa, o fechamento é o término de um ciclo e o início de uma nova fase de planejamento. Nele, percebemos os objetivos alcançados e traçamos novas metas para o ciclo futuro.

As OKR's são geridas em ciclos trimestrais com o objetivo de aumentar a agilidade das organizações. É interessante lembrar que a agilidade é uma das premissas básicas de uma OKR, além da comunicação e do engajamento.



Antes do fenômeno das OKR's, as metas eram revisadas apenas após um ano, o que fazia com que as empresas respondessem mais lentamente às realidades dos seus mercados, dos seus competidores e de novas tecnologias.

Com a implementação dessa nova prática de gestão, o dinamismo do mundo é levado em conta, o que otimiza o desenvolvimento do seu negócio em vários aspectos. Hoje, podemos dizer, é impossível trabalhar com ciclos anuais. Afinal, o mundo se transforma muito rapidamente.

Etapas de uma OKR

PLANEJAMENTO

- A liderança sênior da organização se reúne para revisar a sua missão, visão e estratégia. As definições sobre OKR's mais importantes vão ajudar a colocar seu negócio na direção certa. Nesse estágio, as OKR's costumam ser responsabilidade do CEO da companhia.
- Depois das OKR's mais importantes da organização serem estabelecidas, são definidas as OKR's e projetos prioritários das diretorias. As OKR's e projetos de cada diretoria precisam estar diretamente alinhados com as definições gerais da sua empresa.
- Em seguida, cada diretor, em reunião com seus times, revisita a missão, visão e estratégia. Assim, se definem as OKR's e os projetos que darão sustentação às OKR's e projetos de sua diretoria, alinhados às OKR's gerais. Esse processo se repete enquanto for necessário, até que todos tenham clareza de como contribuem.

***IMPORTANTE!**

As OKR's e projetos se integram de maneira hierárquica. A etapa de planejamento das OKR's é o momento em que a organização define resultados e esforços a serem buscados no trimestre.

MONITORAMENTO

- A fase do monitoramento é a fase em que as OKR's produzem seus maiores benefícios na organização.
- A etapa de monitoramento funciona para aprendizado e correção de rota.
- Ela possui duas etapas: executar o check-in da OKR e/ou Projeto e realizar as sessões coletivas de monitoramento. O check-in é o processo em que cada pessoa responsável pela OKR atualiza o status da OKR em relação a três eixos: **Execução, Resultado e Perspectiva**.
- No momento do check-in, atualizamos o que foi executado e também o que não foi executado do plano de ação definido no início do ciclo. Atualizamos também os resultados que vêm sendo atingidos, mensurados através dos key results. Aqui, o grau de confiança sobre atingir os objetivos é medido.
- Depois do check-in, são feitas reuniões de monitoramento. As reuniões de monitoramento são importantes para a organização e para a gestão de OKR. As principais reuniões de monitoramento de uma organização são aquelas realizadas entre o CEO ou a CEO e sua diretoria.



***IMPORTANTE!**

Nossa sugestão é que, num ciclo trimestral de OKR, sejam feitas pelo menos dois check-ins e duas reuniões de monitoramento. A última reunião de monitoramento deve ser usada para o fechamento do ciclo em vigência.

FECHAMENTO

O fechamento do ciclo é uma oportunidade para que se consolide aprendizados sobre os erros e acertos do trimestre. Combina o último check-in e uma última reunião de monitoramento. Nessa etapa, se começa a discutir se OKR's e projetos foram bem sucedidos ou não. Além disso, são pensados quais aspectos das OKR's serão continuados no próximo trimestre, o que vai depender do momento em que seu negócio está e das estratégias estabelecidas para ele.





MÓDULO 4:

AS TENSÕES DAS OKR's

AS TENSÕES DAS OKR's

INTRODUÇÃO

Durante o ciclo de uma OKR é necessário equilibrar forças de iniciativas, abaixo deixamos algumas dicas para balancear as tensões que costumam aparecer.

Results x Efforts (resultados e esforços)

Já comentamos antes a diferença entre ambos, agora lembramos de que é essencial evitar a confusão e tensão. Os resultados são articulados através das OKR's.

Articular esforços é o mesmo que falar sobre os projetos do seu negócio e os planos de ação elaborados.

Não é interessante para uma empresa que ela defina só esforços ou resultados. É importante, na

realidade, que haja um equilíbrio entre as partes, definindo bem o que são as OKR's, o que é um plano de ação e como ele funciona, além do que são os projetos e como eles vão atuar para o bom funcionamento da gestão por metas.

Para que se atinjam as OKR's é importante que se faça algum esforço, mas de maneira correta.



Top-down x Bottom-up

Essa tensão coloca em cheque o movimento de definição das OKR's, que pode acontecer em dois sentidos: de cima para baixo e de baixo para cima.

O primeiro movimento considera as decisões vindas dos CEOs e da diretoria da companhia. Já o segundo movimento considera os colaboradores como um todo, trabalhando com um sistema de avaliação das demandas percebidas

durante a trajetória até a conclusão das metas pré-estabelecidas.

Isso vai integrar todos os colaboradores da sua empresa de maneira geral, o que alinha e engaja o seu time como um todo, fazendo com que todos se sintam parte do processo. Equilibrar essa tensão é complexo, pois é preciso dosar a liberdade do poder de decisão e que todas as pessoas se sintam donas do processo de conquista das metas definidas.



Accountability x Learning (Cobrança e Aprendizado)

A tendência das empresas é que elas usem as OKR's como uma maneira de extrair compromisso das pessoas com os resultados desejados.

Quando damos ênfase ao accountability, a sensação de cobrança pode ser percebida entre os colaboradores, o que não é interessante para o seu negócio. Por outro lado, dar ênfase ao learning significa dar uma abertura maior para trocas entre colaboradores, considerando todos os aspectos de sua trajetória.

Esse processo é interessante para que os colaboradores se sintam confortáveis para falar sobre os aprendizados durante sua trajetória em relação aos objetivos traçados. Mas é importante que o accountability esteja alinhado com o processo de learning, de modo que o compromisso com as metas e as trocas de aprendizados estejam atuando de maneira simultânea.

Encontrar esse equilíbrio é uma tarefa árdua, mas importante para o bom funcionamento desse sistema de gestão.



Stretch x Commit

Esse aspecto fala sobre o nível de dificuldade das metas estabelecidas e como esse nível de dificuldade pode ser proveitoso, desde que seja respeitado um limite para que a motivação em relação à conquista da meta não se perca.

É importante que existam dificuldades, pois isso fará com que os colaboradores aprendam com os obstáculos e ampliem suas experiências pessoais de trabalho.

No entanto, caso a meta seja difícil demais, ela acaba

difícil demais, ela acaba perdendo valor. Por isso é importante equilibrar esse nível de dificuldade. Assim, as metas são esticadas, mas os colaboradores não se desgastam ao ponto de desistir de cumpri-las.

É importante que os colaboradores se sintam incomodados para que haja motivação para o cumprimento da meta. Desse modo, o compromisso com os objetivos são também garantidos.



MÓDULO EXTRA: CASES E LIDERANÇA

CASES BEM SUCEDIDOS DE EMPRESAS QUE USAR OKR's



Google

O Google usa o método das OKR's desde 1999. Isso ajudou a empresa a transformar a equipe, que contava com algo em torno de 40 funcionários, para um time de mais de 120 mil colaboradores espalhados pelo mundo. Os resultados a partir da implementação das OKR's foram notáveis.

Em termos de operação das OKR's, o Google considera todas as medições, inclusive as mais baixas, interessantes para a empresa. Os dados são usados para reestruturar metas, sempre em busca de melhorias internas.

A premissa principal do Google, em sua origem, era organizar as informações do mundo e tornar essas informações universalmente acessíveis. John Doerr, executivo que havia trabalhado com Andy Grove na Intel, trouxe o conceito das MBO's e cunhou o termo OKR's, o que se tornou um componente importante para o sucesso da empresa.

O diferencial da empresa é o engajamento de todos os colaboradores e a transparência, garantindo que todos saibam como os times, de maneira geral, vem trabalhando em busca dos objetivos traçados.

O Google vem se encaminhando para ser a quarta empresa de tecnologia a valer US\$ 1 trilhão. Suas vendas continuam crescendo tanto quanto há uma década. Os crescimentos de receita variam em torno dos 20% ao ano. No quadro comparativo, o Google hoje arrecada com vendas cerca de cinco vezes mais do que em 2010. As ações da empresa valorizaram em 26% em 2020.



Twitter

O Twitter é um microblog criado em 2006. A rede social rapidamente ganhou popularidade, principalmente entre o público jovem. A agilidade com a qual a informação circula nessa plataforma atraiu os mais de 300 milhões de usuários que hoje utilizam o Twitter. São mais de 340 milhões de publicações diárias na rede.

A empresa também se utiliza do método das OKR's para sua gestão. Nesse caso, elas não são apenas utilizadas para medir o progresso das metas, mas também como mecanismo de comunicação interna. Dessa forma, todos os colaboradores veem e entendem como cada um está desenvolvendo o trabalho, garantindo o sucesso coletivo, promovendo diálogo, cooperação e engajamento.

No último trimestre de 2020, o Twitter superou suas expectativas de receitas, apesar do crescimento em números de usuários ter ficado abaixo da projeção esperada.

A alta de 27% na base, entre outubro e dezembro, somou 192 milhões de usuários ativos diários médios monetizáveis. A receita total do período atingiu o recorde de US\$ 1,29 bilhão, o que representou um aumento de 28% sobre o mesmo período de 2019.

O Twitter disse que a expansão da base de usuários refletiu melhorias no produto e eventos globais como a pandemia e as eleições nos EUA.

"2020 foi um ano extraordinário para o Twitter", disse o presidente-executivo e cofundador Jack Dorsey. "Estamos mais orgulhosos do que nunca em servir à conversação pública, especialmente nestes tempos sem precedentes", completou.



Amazon

Outra empresa que aderiu a metodologia das OKR's foi a Amazon, uma das mais importantes empresas no setor do comércio eletrônico mundial. Um dos diferenciais da empresa é a clareza em relação aos seus objetivos, que é tornar o processo de compra e venda algo fácil, rápido e barato.

Como se trata de uma empresa grande, as chances de haver falhas na comunicação é sempre grande, assim como a incompatibilidade de expectativas, confusões ou, ainda, perda de foco por parte dos colaboradores. Dessa maneira, a implementação de OKR's proporcionou o alinhamento contínuo entre os funcionários da Amazon.

O método, que tem como premissa básica garantir que todos estejam alinhados frente aos objetivos da companhia, proporciona direcionamento, além de deixar evidente como cada colaborador pode contribuir para o sucesso da empresa como um todo.

Em 2020, a Amazon passou a ser avaliada em US\$1,49 trilhão, ficando atrás, em termos de valor de mercado, apenas da Microsoft e da Apple. Suas ações cresceram em 60% em valor e os lucros do quarto trimestre do último ano dobraram. Os planos da empresa seguem ambiciosos. E, para garantir o crescimento agressivo, o método das OKR's foi essencial.



LIDERANÇA

Vimos até aqui que a metodologia OKR trabalha com metas que podem ser analisadas e metrificadas, também que essa metodologia garante o alinhamento do time assim como a priorização das tarefas e dos esforços que serão desempenhados. Mas, para que isso aconteça, uma boa liderança é necessária.

Por quê?

O líder é o responsável primeiro por conectar seu time com as outras áreas da empresa, inclusive, áreas acima, levando as demandas da empresa como um todo, entre elas as OKR's (quando acontecem top-down). Da mesma maneira, o líder também comunicará as OKR's definidas junto com seu time para essas outras áreas (nesse caso bottom-up). Além disso, também será responsável por manter o time ciente de todos os trabalhos, ajudando na priorização quando houver alguma objeção.

Porém, segundo uma pesquisa do Hay Group, com a Universidade de Harvard, em 2013, apenas 12% dos gestores brasileiros promoviam um ambiente de trabalho motivador e 19% faziam o mesmo em 49 outros países - ou seja, há um grande problema em liderança. Portanto, como evitar que isso aconteça?

Por isso deixamos aqui algumas dicas:

- Como líder, seja uma referência da cultura da empresa;
- Motive e instigue seu time com os resultados que estão causando e que vão causar ainda mais dentro da empresa ;
- Escute seu time, entendendo se há empecilhos, se as OKR's definidas estão se desenvolvendo bem ou não;
- Apresente problemas para o time, sem antes já querer levar a resposta certa, isso aumenta a autonomia e o trabalho em equipe;
- Reconheça continuamente os esforços empenhados pelo seu time, alcançando ou não os resultados esperados;
- Estimule que a performance seja de excelência e mostre-se como alguém que trabalhe em busca dessas excelências;
- Seja transparente e crie um ambiente também assim;
- E lembre-se:

"Um líder não é alguém a quem foi dada uma coroa, mas a quem foi dada a responsabilidade de fazer sobressair o melhor que há nos outros".

Jack Welsh

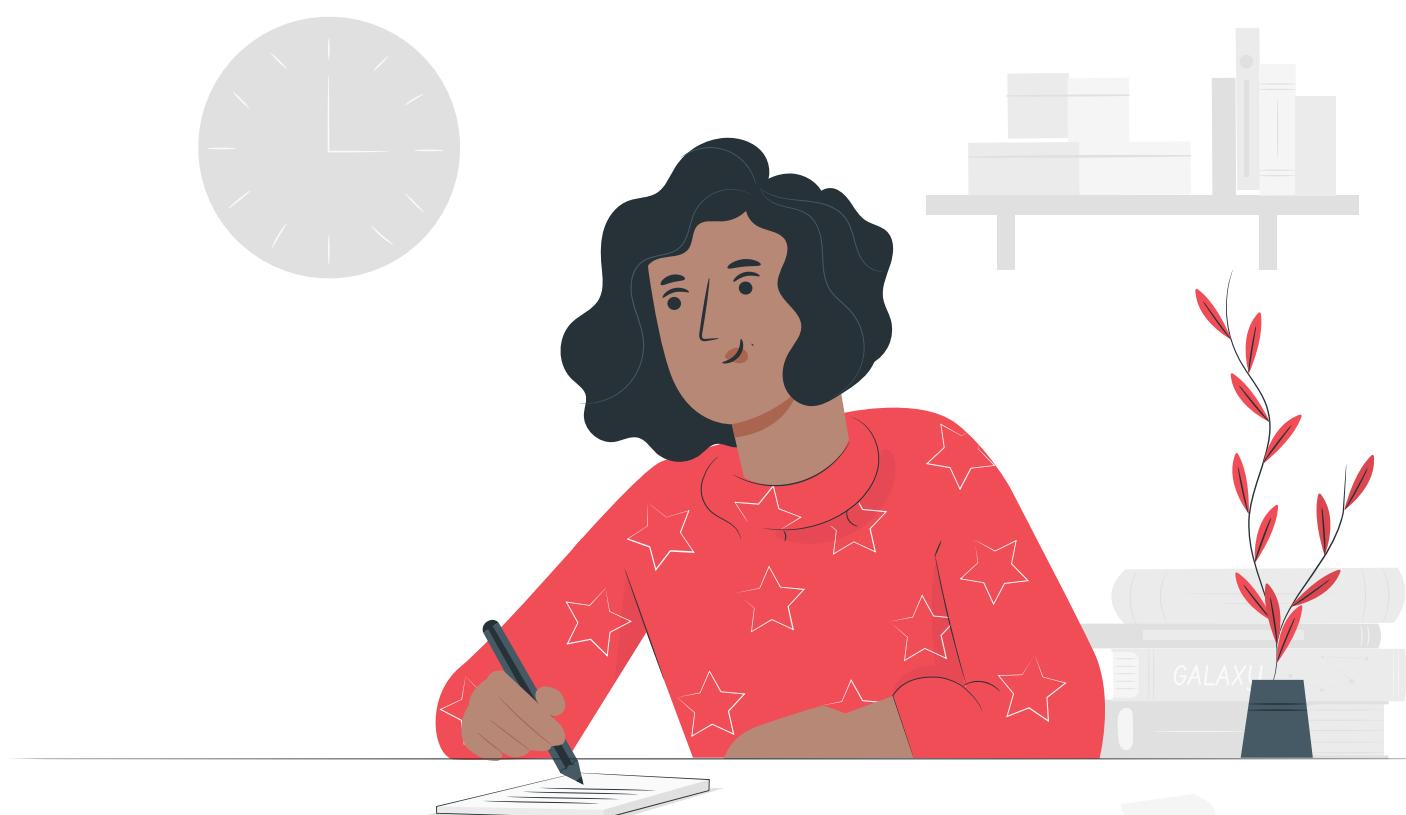
ENCERRAMENTO

SINTETIZANDO

Nosso livro está quase chegando ao fim, por isso, lembramos a você de que estabelecer um sistema de gestão por OKR's precisa, antes de tudo, de motivação e disciplina para alinhá-lo com a empresa e seus colaboradores.

Para que possamos revisar alguns pontos que vimos até aqui, deixamos algumas perguntas para você refletir:

- Quais as duas principais motivações das OKR's?
- Quais características das OKR's que as fazem ser tão importantes?
- O que motiva seu time? Remuneração ou ambição de crescimento com a empresa?
- O que diferencia OKR de KPI?
- Como é formado o ciclo de uma OKR? O que acontece em cada etapa do ciclo?
- Quais os equilíbrios que devem ser buscados durante o uso das OKR's?



E agora, deixamos como sugestão algumas outras leituras e podcasts que podem te ajudar com esse tema:



Livros:



Avalie o Que Importa: Como Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs
eBook Kindle, de John Doerr



Organizações exponenciais: Por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito),
de Salim Ismail, Yuri Van Gees, Michael S. Malone



How Google Works,
de Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg

Parabéns por buscar mais conhecimento sobre Gestão através do nosso curso Fundamentos em Gestão por OKR's

Esperamos que este livro tenha te ajudado a pensar mais sobre seu negócio e sobre seu crescimento tanto pessoal quanto profissional.

Queremos ver de perto o seu progresso e sempre poder contribuir ainda mais para ele. Por isso, mantemos nossos cursos atualizados com as novidades do mercado e lançamos novas oportunidades de conhecimento. Tudo isso para você!

Então, acompanhe nossos materiais e fale com a gente sempre que precisar.

Você faz parte da nossa nave agora, vamos voar juntos!

Gestão 4.0



www.gestaoquatropontozero.com

@gestaoquatropontozero



REFERÊNCIAS

Amazon tem receita de US\$ 386 bilhões em 2020 e dobra lucro no 4º trim.

<https://exame.com/tecnologia/amazon-tem-receita-de-us-386-bilhoes-em-2020-e-dobra-lucro-no-4o-tri/>

Empresas que usam OKR: 7 exemplos bem sucedidos para se inspirar:

<https://www.siteware.com.br/blog/metodologias/empresas-que-usam-okr/>

Google está perto de ser a quarta empresa de tecnologia a valer US\$ 1 trilhão:

<https://www.forbes.com.br/principal/2020/01/google-esta-perto-de-ser-a-quarta-empresa-de-tecnologia-a-valer-us-1-trilhao/>

O guia do iniciante OKR: <https://felipecastro.com/pt-br/okr/o-que-e-okr/>

OKR Case Studies: 5 businesses who successfully Use OKR's: <https://weekplan.net/okr-case-studies>

OKR: o segredo das empresas que mais crescem no mundo:

<https://www.terra.com.br/noticias/dino/okr-o-segredo-das-empresas-que-mais-crescem-no-mundo,f182af2d030384b8500de3739af5159daz1jog1b.html>

Twitter supera projeções de lucro no fim do ano, mas crescimento da base de usuários fica abaixo das expectativas:

<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2021/02/09/twitter-supera-projecoes-de-lucro-no-fim-do-ano-mas-crescimento-da-base-de-usuarios-fica-abaixo-das-expectativas.ghtml>

Veja o crescimento da Amazon em 5 passos:

<https://www.forbes.com.br/negocios/2020/07/veja-o-crescimento-da-amazon-durante-a-pandemia-e-m-5-numeros/#foto2>

OKR Examples

[https://www.workfront.com/strategic-planning/goals/okr/okr-examples#:~:text=Top%20company%20objectives%E2%80%94OKR%20examples,-OBJECTIVE%3A%20Grow%20our&text=Hit%20company%20global%20sales%20target,%25%20annually%20\(via%20Customer%20Success\)](https://www.workfront.com/strategic-planning/goals/okr/okr-examples#:~:text=Top%20company%20objectives%E2%80%94OKR%20examples,-OBJECTIVE%3A%20Grow%20our&text=Hit%20company%20global%20sales%20target,%25%20annually%20(via%20Customer%20Success))