

“John Doerr ensinou a uma geração de empreendedores e filantropos que execução é tudo. *Avalie o que Importa* mostra como qualquer organização ou equipe pode ter um grande objetivo, agir rapidamente e se destacar.”

— Sheryl Sandberg, COO do Facebook e fundadora do LeanIn.org e da Option.org

“*Avalie o que Importa* mudará sua visão quanto à abordagem do estabelecimento de suas metas, sejam elas pessoais ou para sua organização. Quer você esteja em uma pequena startup ou em uma grande empresa global, John Doerr incentiva todos os líderes a pensarem profundamente sobre a criação de um ambiente de negócios focado em propósitos.”

— Mellody Hobson, presidente da Ariel Investments

“John Doerr é uma lenda do Vale do Silício. Ele explica como a definição transparente dos objetivos e dos principais resultados podem alinhar as organizações e motivar o alto desempenho.”

— Jonathan Levin, reitor da Stanford Graduate School of Business

“*Avalie o que Importa* é uma dádiva para qualquer líder ou empreendedor que busque uma equipe mais transparente, responsável e eficaz. A obra encoraja apostas grandes e ousadas que podem transformar uma organização.”

— John Chambers, presidente executivo da Cisco

“Além de ser uma história pessoal incrível da área de tecnologia no Vale do Silício, *Avalie o que Importa* é um manual essencial para pequenas e grandes organizações; os métodos descritos impulsionarão de forma definitiva grandes realizações.”

— Diane Greene, fundadora e CEO da VMware, membro do conselho da Alphabet e CEO do Google Cloud

Cap. de Amostra

Avalie

**o que
Importa**

A diagram consisting of a dashed rectangular box. Inside the box, the text 'o que' is on the top line and 'Importa' is on the bottom line, both in a bold serif font. Four solid lines with arrowheads at the ends extend from the corners of the dashed box, indicating the width and height of the text area.

Cap. de Prova

*Para Ann, Mary e Esther e a
maravilha do amor incondicional delas*

BEST-SELLER DO THE NEW YORK TIMES

Avalie

o que
Importa



Como o Google, Bono Vox e a Fundação
Gates sacudiram o mundo com os OKRs

John Doerr

PREFÁCIO DE LARRY PAGE



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2019

Cap. de Amostra

SUMÁRIO

PREFÁCIO Larry Page,
CEO da Alphabet e cofundador do Google xi

PARTE UM: OKRs em Ação

- 1. Google, Apresento-lhes os OKRs 3**
Como os OKRs chegaram ao Google e os super poderes que eles trazem.
- 2. O Pai dos OKRs 19**
Andy Grove cria e estabelece uma nova maneira de definir metas estruturadas.
- 3. Operação Crush: Uma história da Intel 35**
Como os OKRs ganharam as guerras dos microprocessadores.
- 4. Superpoder nº 1: Foco e Compromisso com as Prioridades 47**
Os OKRs nos ajudam a escolher o que mais importa.
- 5. Foco: A História da Remind 59**
Brett Kopf usou os OKRs para superar o distúrbio de déficit de atenção.
- 6. Compromisso: A História da Nuna 69**
O compromisso pessoal de Jini Kim para transformar o serviço de saúde.

7. Superpoder nº 2: Alinhamento e Conexão em Prol do Trabalho em Equipe 77

OKRs públicos e transparentes despertam e fortalecem a colaboração.

8. Alinhamento: A História do MyFitnessPal 91

O alinhamento via OKRs é mais desafiador, e recompensador, do que Mike Lee previa.

9. Conexão: A História da Intuit 103

Atticus Tysen usa a transparência do OKR para fortalecer a cultura aberta do pioneiro de um software.

10. Superpoder nº 3: O Acompanhamento da Responsabilidade 115

Os OKRs nos ajudam a monitorar o progresso e corrigir a rota.

11. Acompanhamento: A História da Fundação Gates 129

Uma startup de US\$20 bilhões emprega OKRs para combater doenças devastadoras.

12. Superpoder nº 4: O Esforço pelo Surpreendente 137

Os OKRs nos empoderam a alcançar o aparentemente impossível.

13. Esforço: A História do Google Chrome 147

O CEO Sundar Pichai usa os OKRs para construir o navegador de Internet que é líder mundial.

14. Esforço: A História do YouTube 157

A CEO Susan Wojcicki e um audacioso objetivo de um bilhão de horas.

Parte dois: O Novo Mundo do Trabalho

15. O Gerenciamento Contínuo de Desempenho: OKRs e CFRs 175

Como conversas, feedback e reconhecimento ajudam a alcançar a excelência.

16. O Descarte das Avaliações Anuais de Desempenho: A História da Adobe 189

A Adobe afirma valores essenciais com conversas e feedback.

17. Uma Fornada Melhor a Cada Dia: A História da Zume Pizza 197

Um pioneiro da robótica se aproveita dos OKRs para o trabalho em equipe e a liderança — e para criar a pizza perfeita.

18. Cultura 211

Os OKRs catalisam a cultura; os CFRs a alimentam.

19. A Mudança de Cultura: A História da Lumeris 223

A superação da resistência às OKRs com uma reforma da cultura.

20. Mudança de Cultura: A História da Campanha ONE de Bono 233

O maior astro do rock do mundo implementa os OKRs para salvar vidas na África.

21. As Metas por Vir 243

DEDICATÓRIA 245

RECURSO 1: Playbook OKR do Google 253

RECURSO 2: Um ciclo típico de OKRs 265

RECURSO 3: Papo Solto: Conversas sobre Desempenho 267

RECURSO 4: Resumo Geral 273

RECURSO 5: Leituras Adicionais 281

AGRADECIMENTOS 283

NOTAS 289

ÍNDICE 301

Cap. de Amostra

PREFÁCIO

Larry Page

CEO da Alphabet e cofundador do Google

Eu gostaria de ter lido este livro 19 anos atrás, quando fundamos o Google, ou até mesmo antes disso, quando eu estava apenas me gerenciando! Embora odeie processos, boas ideias com ótima execução são os elementos para a mágica acontecer. É aí que entram os OKRs.

John Doerr apareceu um dia em 1999 e nos apresentou uma palestra sobre objetivos e principais resultados, e como devemos administrar a empresa com base em sua experiência na Intel. Sabíamos que a Intel funcionava bem e a fala de John fazia muito sentido intuitivamente, então decidimos tentar. Eu acho que funcionou muito bem.

Os OKRs são elementos de um processo simples que ajuda a impulsionar as mais variadas organizações. Adaptamos o modo como usamos esse processo ao longo dos anos. Tome-o como um modelo e se aproprie dele com base no que você quer que aconteça!

Para os líderes, os OKRs dão muita visibilidade a uma organização. Eles também oferecem uma maneira produtiva de dar um passo para trás. Por exemplo, você pode se perguntar: “Por que os usuários não poderiam carregar um vídeo no YouTube quase que instantaneamente? Isso não seria mais importante do que um outro objetivo que você pretende realizar no próximo trimestre?”

Fico feliz em me unir à celebração à memória de Bill Campbell, coisa que John fez muito bem na conclusão do livro. Bill era um ser humano fantasticamente caloroso e que tinha o dom de quase sempre estar certo, especialmente sobre as pessoas. Ele não tinha medo de dizer a alguém o quão “ridícula” essa pessoa era, e de alguma forma essa pessoa ainda gostava dele depois disso. Eu sinto muita falta dos sermões semanais do Bill. Desejo que todos tenham um Bill Campbell em suas vidas, ou mesmo se esforcem para se tornar um pouco mais como ele!

Não tenho o costume de escrever muitos prefácios. No entanto, concordei em fazer este porque John deu ao Google um presente incrível por todos esses anos passados. Os OKRs nos ajudaram a crescer dez vezes mais. Até mais, em alguns casos. Eles ajudaram a tornar nossa missão louca de “organizar as informações do mundo” viável, talvez. Mantiveram a mim e ao resto da empresa na hora certa e no caminho certo quando mais importava. E eu queria ter certeza de que as pessoas soubessem disso.



Larry Page e John Doerr, em 2014.

PARTE UM:

OKRs em Ação

Cap. de Amostra

Cap. de Amostra

1

Google, Apresento-lhes os OKRs

Quando não se sabe aonde está indo, talvez não
se consiga chegar a lugar algum.

— *Yogi Berra*

Em um dia de outono de 1999, no coração do Vale do Silício, cheguei ao prédio de dois andares, em formato de L, na rodovia 101. Lá era a sede do jovem Google, e eu chegava com um presente.

A empresa havia alugado o prédio há dois meses, superando um espaço acima de uma sorveteria no centro de Palo Alto. Dois meses antes disso, fiz minha maior aposta em 19 anos como capitalista de risco. Uma aposta de US\$11,8 milhões por 12% de uma startup fundada por uma dupla de alunos que abandonaram a faculdade em Stanford. Eu me juntava ao conselho do Google. Estava comprometido, financeira e emocionalmente, a fazer tudo o que pudesse para ajudá-lo a ter sucesso.

Apenas um ano depois de sua constituição, o Google havia estabelecido seu lema: “Organizar as informações do mundo e torná-las universalmente acessíveis e úteis.” Isso pode ter soado grandioso, mas eu tinha confiança em Larry Page e Sergey Brin. Eles eram autoconfiantes, até ousados, mas também curiosos e reflexivos. Ouviam e mostravam resultados.

Sergey era ativo, imprevisível, de opinião forte e capaz de superar abismos intelectuais de uma só vez. Imigrante, nascido na União Soviética, ele era um negociador sagaz e criativo, além de um líder de princípios. Sergey era inquieto, sempre ambicioso; tinha a capacidade de se jogar no chão e começar a fazer uma série de flexões no meio de uma reunião. Larry era um engenheiro criado por um engenheiro: seu pai foi um pioneiro da ciência da computação. Ele era um inconformado de fala mansa, um rebelde com uma causa dez vezes maior do que todas: tornar a internet exponencialmente mais relevante. Enquanto Sergey desenvolvia a parte comercial da tecnologia, Larry trabalhava no produto e imaginava o impossível. Ele era um pensador que queria chegar ao céu, porém com os pés no chão.

No começo daquele ano, quando os dois vieram ao meu escritório para me apresentar a ideia, o PowerPoint deles tinha somente 17 slides, e apenas dois com números (eles adicionaram três tirinhas só para esclarecer a apresentação). Embora tivessem feito um pequeno negócio com o *Washington Post*, o Google ainda precisava descobrir o valor dos anúncios segmentados por palavras-chave. Sendo o décimo oitavo motor de busca a chegar à web, a empresa estava muito atrasada para a festa. Normalmente, ceder uma distância tão longa para a concorrência, especialmente na área de tecnologia, é fatal.*

Só que nada disso impediu que Larry me ensinasse sobre a má qualidade das buscas no mercado, o quanto poderia ser melhorado e quão grande seria o futuro. Ele e Sergey não tinham dúvidas de que inovariam, não importando a falta de um plano de negócios. O algoritmo deles, o PageRank, era muito melhor do que aquele da concorrência, mesmo na versão beta.

* As raras exceções são verdadeiros pontos fora da curva. Evidência B: O iPod chegou depois de pelo menos nove outros reprodutores de áudio digital em produção comercial. Em três anos, ele engoliu mais de 70% do mercado.



Larry Page e Sergey Brin no berço do Google: a garagem em Santa Margarita, nº 232, em Menlo Park, em 1999.

Perguntei a eles: “Qual seria o tamanho disso na sua opinião?” Eu já havia feito meu próprio cálculo: se tudo desse certo, o Google poderia alcançar um valor de mercado de US\$1 bilhão. Mas queria avaliar os sonhos deles.

E Larry respondeu: “Dez bilhões de dólares.”

Só para me certificar, perguntei: “Você quer dizer o valor de mercado, certo?”

Larry respondeu: “Não, eu não quero dizer o valor de mercado. Eu quero dizer receita.”

Fiquei chocado. Assumindo uma taxa de crescimento normal para uma empresa de tecnologia lucrativa, US\$10 bilhões em receita implicariam um valor de mercado de US\$100 bilhões. Esta era a posição de empresas como Microsoft, IBM e Intel. Aquela criatura era mais rara do que um unicórnio. Não havia fanfarronice em Larry. Era apenas um julgamento calmo e ponderado. Não debati com ele; eu estava genui-

namente impressionado. Ele e Sergey estavam determinados a mudar o mundo e eu acreditava que eles tinham uma chance.

Muito antes do Gmail, do Android ou do Chrome, o Google estava repleto de grandes ideias. Os fundadores eram visionários por excelência, com extrema energia empreendedora. O que lhes faltava era a experiência de gestão.^{*} Para que o Google tivesse um impacto real, ou mesmo decolasse, eles teriam que aprender a fazer escolhas difíceis e manter sua equipe no caminho certo. Dado seu apetite saudável pelo risco, eles precisariam sair do modo “perdedores” diretamente para o modo “detecção rápida de falhas”.[†]

Não menos importante seria a demanda de dados oportunos e relevantes. Para registrar seu progresso, para medir o que importava.

E então: naquele dia ameno em Mountain View, cheguei com meu presente para o Google. Seria uma ferramenta afiada para tarefas de nível mundial. Eu a usei pela primeira vez na década de 1970, como engenheiro na Intel. Lá, Andy Grove, o maior gerente de sua época, ou de qualquer outra, dirigia a empresa mais bem administrada que eu já tinha visto na vida. Desde que entrei na Kleiner Perkins, a empresa de capital de risco de Menlo Park, eu já havia rodado por cerca de 50 empresas, ou mais, disseminando a ideia de Groove.

Para esclarecer as coisas, tenho uma grande reverência pelos empreendedores. Sou um técnico inveterado que reza na igreja da inovação. Mas também já vi muitas startups tendo dificuldades com o crescimento, com a escala e com fazer as coisas certas. Então cheguei a uma filosofia, meu mantra:

Ideias são fáceis. Execução é tudo.

^{*} Em 2001, por sugestão minha, os fundadores recrutaram Eric Schmidt, meu antigo colega na Sun Microsystems, para ser o CEO deles. Eric fez os trens rodarem no horário e desempatou os votos. Então eu apresentei Bill Campbell para ser o coach de todos os três.

[†] Eu, particularmente, tive essa experiência na Intel nos anos 70. Gordon Moore, a lenda que antecedeu Andy Grove como CEO da Intel, dizia: “Eu vejo o fracasso deste ano como a oportunidade de tentar novamente no próximo ano.”

No início dos anos 1980, tirei um período sabático de 14 meses da Kleiner para liderar a divisão de desktops da Sun Microsystems. De repente, me vi no comando de centenas de pessoas. Fiquei desesperado. Porém, o sistema de Andy Grove era meu bastião em uma tempestade. Uma espécie de fonte de clareza em todas as reuniões que eu conduzia. Esse sistema capacitou minha equipe executiva e reuniu toda a operação. Sim, tivemos nossa parcela de erros. Mas também conseguimos coisas incríveis, incluindo uma nova arquitetura de microprocessador RISC, que garantiu a liderança da Sun no mercado de estações de trabalho. Essa foi a minha prova pessoal do que eu trazia então, tantos anos depois, para o Google.

A prática que me moldou na Intel e me salvou na Sun, e que ainda me inspira hoje, chama-se OKRs. Sigla para *Objectives and Key Results* (Objetivos e Resultados-Chave, em português). É um protocolo colaborativo de definição de metas para empresas, equipes e indivíduos. Só que os OKRs não são a salvação da lavoura. Eles não podem substituir o bom senso, a liderança forte ou a cultura criativa do local de trabalho. No entanto, se esses fundamentos estiverem em vigor, os OKRs podem operar como um guia ao topo da montanha.

Larry e Sergey, juntamente com Marissa Mayer, Susan Wojcicki, Salar Kamangar e outros 30 ou mais, praticamente toda a empresa na época, se reuniram para me ouvir. Eles estavam em volta de uma mesa de pingue-pongue (que era o dobro da mesa da sala de reuniões), ou estendidos em pufes, como em um dormitório. Meu primeiro slide do PowerPoint definia os OKRs: “Uma metodologia de gestão que ajuda a garantir que a empresa concentre esforços nas mesmas questões importantes em toda a organização.”

Um **OBJETIVO**, expliquei, é simplesmente *O QUE* deve ser alcançado. Nem mais, nem menos. Por definição, os objetivos são significativos, concretos, orientados por ações e (de maneira ideal) inspiradores. Quando adequadamente projetados e implantados, são uma vacina contra o pensamento e a execução confusos.

Os *RESULTADOS-CHAVE* (KR) estabelecem e monitoram *COMO* chegamos ao objetivo. Os KR's efetivos são específicos e limitados no tempo, agressivos, porém realistas. Acima de tudo, são mensuráveis e verificáveis (como a aluna premiada Marissa Mayer diria: “Não é um resultado-chave a menos que tenha um número.”). Os requisitos de um resultado-chave são atendidos ou não; não há área cinzenta, não há espaço para dúvidas. No final do período designado, normalmente um trimestre, declaramos se o resultado-chave foi cumprido ou não. Caso um objetivo seja de longa duração, por um ano ou mais, os resultados-chave evoluem à medida que o trabalho avança. Quando todos eles forem cumpridos, o objetivo é necessariamente alcançado (se não o for, o OKR foi, acima de tudo, mal projetado).

Meu objetivo naquele dia, eu disse ao grupo de jovens googlers, era construir um modelo de planejamento para a empresa, medido por três resultados principais:

KR nº 1: Eu terminaria minha apresentação na hora certa.

KR nº 2: Nós criaríamos um conjunto de amostras de OKRs trimestrais do Google.

KR nº 3: Eu ganharia consentimento gerencial para um teste de OKRs por três meses.

A título de ilustração, esbocei dois cenários de OKRs. O primeiro envolvia um time de futebol americano fictício, cujo gerente-geral partiria de um objetivo de nível superior ao longo do organograma da franquia. O segundo mostrava um drama da vida real no qual eu já tinha um assento cativo ao lado do ringue: a Operação Crush. Era uma campanha para restaurar o domínio da Intel no mercado de microprocessadores (exploraremos a campanha em detalhes mais tarde).

Concluí a apresentação recapitulando uma proposta de valor não menos convincente para os dias de hoje. Os OKRs expõem os principais objetivos que você tem. Eles canalizam esforços e coordenação. Conectam diversas operações, emprestando propósito e unidade a toda organização.

Interrompi minha fala aos 90 minutos na hora certa.

Agora a bola estava com o Google.

Em 2009, a Harvard Business School publicou um artigo intitulado “Goals Gone Wild” (“Metas Insanas”, em tradução livre). Ele trazia um catálogo de exemplos de “perseguição destrutiva de metas”: a explosão de tanques de combustível do Ford Pinto, corrosão nos preços no atacado em oficinas automotivas da Sears, metas de vendas imprudentemente infladas na Enron e o desastre do Monte Everest, em 1996, que causou a morte de oito alpinistas. As metas, os autores advertiram, eram “um medicamento prescrito que exige uma dosagem cuidadosa... e uma supervisão próxima”. No artigo, os autores até deixavam um aviso: “Metas podem causar problemas sistemáticos nas organizações devido ao foco reduzido, comportamento antiético, maior risco, menor cooperação e menor motivação.” O lado obscuro do estabelecimento de metas poderia anular quaisquer benefícios. Esse era o argumento deles.



ATENÇÃO!

Metas podem causar problemas sistemáticos nas organizações devido ao foco reduzido, comportamento antiético, maior risco, menor cooperação e menor motivação.

Tenha cuidado ao aplicar metas em sua organização.

O artigo mexeu com os nervos e ainda é amplamente citado. Sua ressalva não era ausente de mérito. Como qualquer sistema de gerenciamento, os OKRs podem ser executados bem ou mal; o objetivo deste livro, porém, é ajudá-lo a usá-los bem. Mas não se engane. Para qualquer um que busque um alto desempenho no local de trabalho, os objetivos são extremamente necessários.

Em 1968, ano em que a Intel foi fundada, um professor de psicologia da Universidade de Maryland lançou uma teoria que certamente influenciou Andy Grove. Primeiro, disse Edwin Locke, “metas difíceis” impulsionam o desempenho de forma mais eficaz do que metas fáceis. Segundo, metas *específicas e difíceis* “produzem um nível mais alto de resultado” do que as vagamente formuladas.

Nesse meio século, mais de mil estudos confirmaram a descoberta de Locke como “uma das ideias mais testadas e comprovadas em toda a teoria da administração”. Entre os experimentos no campo, 90% confirmam que a produtividade é aprimorada por metas desafiadoras e bem definidas.

Ano após ano, as pesquisas da Gallup atestam uma “crise global de engajamento dos funcionários”. Menos de um terço dos trabalhadores nos EUA são “envolvidos, entusiasmados e comprometidos com seu trabalho e local de trabalho”. Desses milhões de desengajados, mais da metade deixaria a empresa por um aumento de 20% ou menos. No setor de tecnologia, dois em cada três funcionários acham que poderiam encontrar um emprego melhor em até dois meses.

Nos negócios, a alienação não é um problema filosófico abstrato; ela mina a base. Grupos de trabalho mais engajados geram mais lucro e menos atrito. De acordo com a Deloitte, a firma de consultoria em gestão e liderança, as questões de “retenção e engajamento subiram para o segundo lugar na mente dos líderes empresariais, perdendo apenas para o desafio da construção de uma liderança global”.

Mas, então, *de que forma* se constrói o engajamento? Um estudo da Deloitte feito ao longo de dois anos constatou que nenhum fator isolado tem mais impacto do que “metas claramente definidas, que estejam estabelecidas e livremente compartilhadas... As metas criam alinhamento, clareza e satisfação no trabalho”.

A definição de metas, porém, não é inabalável: “Quando as pessoas têm prioridades conflitantes ou objetivos pouco claros, sem sentido ou arbitrários, elas tornam-se frustradas, cínicas e desmotivadas.” Um sistema eficaz de gerenciamento de metas, um sistema OKR, vincula

metas à missão mais ampla de uma equipe. Respeita metas e prazos, ao mesmo tempo em que se adapta às circunstâncias. Promove feedback e celebra vitórias, sejam elas grandes ou pequenas. Além disso, e o mais importante, expande nossos limites. Nos move a lutar pelo que pode parecer além do nosso alcance.

Como até a galera do artigo “Goals Gone Wild” admitiu, as metas “são capazes de inspirar funcionários e melhorar o desempenho”. Em poucas palavras, essa foi a minha mensagem para Larry, Sergey e companhia.

Quando abri o microfone para perguntas, minha plateia parecia intrigada. Imaginei que eles pudessem dar uma chance aos OKRs, embora não pudesse prever a profundidade da determinação deles. Sergey disse: “Bem, precisamos ter *algum* princípio organizador. Não temos nenhum, e este pode funcionar.” No entanto, o casamento entre o Google e os OKRs não foi por acaso. Foi uma ótima combinação de impedância, uma transcrição genética sem falhas para o RNA mensageiro do Google. Os OKRs eram um aparelho elástico e acionado por dados em prol de um empreendimento descontraído e de adoração aos dados. Eles prometiam transparência para uma equipe que tinha como padrão a abertura: o *open source*, os sistemas abertos, a web aberta. Eles recompensavam o “bom fracasso” e a ousadia para dois dos mais ousados pensadores do seu tempo.

Google, apresento-lhes os OKRs. O casamento perfeito.

Embora Larry e Sergey tivessem poucos preconceitos sobre administrar um negócio, eles sabiam que estabelecer os objetivos os tornaria reais. Eles adoravam a ideia de mostrar o que mais importava para eles, em uma ou duas páginas sucintas, e torná-las públicas para todos no Google. Eles intuitivamente entenderam como os OKRs poderiam manter uma organização no caminho certo ao longo dos períodos de competitividade ou no tumulto de uma curva de crescimento instável.

* Conforme escrito por Steven Levy em *Google — A Biografia*, “Doerr ganhou o Google nas métricas”.

† No começo, o Google contava com “snippets”, que eram relatórios de status de três ou quatro linhas sobre o trabalho de cada indivíduo.

Junto com Eric Schmidt, que dois anos depois se tornaria o CEO do Google, Larry e Sergey seriam firmes, insistentes, e até mesmo conflituosos, no uso dos OKRs. Conforme Eric disse ao autor Steven Levy: “O objetivo do Google é ser o inovador sistemático de escala. Inovador significa coisas novas. E escala significa modos grandes e sistemáticos de visualizar realizações feitas de uma maneira reproduzível.” Junto, o triunvirato trouxe um ingrediente decisivo para o sucesso dos OKRs: convicção e participação acima de tudo.

No papel de investidor, trabalho com OKRs há muito tempo. À medida que os pupilos Google e Intel continuam migrando e espalhando a boa nova, centenas de empresas de todos os tipos e tamanhos estão se comprometendo atualmente com a definição de metas estruturadas. Os OKRs são canivetes suíços, adaptáveis a qualquer ambiente. Vemos a adoção deles de forma mais ampla na área de tecnologia, pois nesse ambiente a agilidade e o trabalho em equipe são imperativos absolutos. Além das empresas que você conhecerá neste livro, entre os adeptos dos OKRs estão AOL, Dropbox, LinkedIn, Oracle, Slack, Spotify e Twitter. No entanto, o sistema também foi adotado por nomes familiares muito além do Vale do Silício: Anheuser-Busch, BMW, Disney, Exxon, Samsung. Na economia contemporânea, a mudança é um fato da vida. Não podemos nos apegar ao que funcionou e esperar pelo melhor. Precisamos de uma foice confiável para traçar um caminho para além da curva.

Em pequenas startups, nas quais as pessoas precisam remar na mesma direção, os OKRs são uma ferramenta de sobrevivência. No setor de tecnologia, em particular, as empresas jovens precisam crescer rapidamente para conseguir financiamento antes que seus capitais se esgotem. As metas estruturadas dão aos patrocinadores um critério para o sucesso: *Vamos construir este produto e analisamos o mercado falando com 25 clientes, e aqui está o quanto eles estão dispostos a pagar.* Em organizações de tamanho médio, com dimensionamento rápido, os OKRs

são um idioma compartilhado para as realizações. Eles esclarecem as expectativas: *O que precisamos fazer (e rápido) e quem está trabalhando nisso?* Mantêm os funcionários alinhados, vertical e horizontalmente.

Em empresas maiores, os OKRs são sinais de trânsito com iluminação neon. Eles destroem os isolamentos e cultivam conexões entre os colaboradores distantes. Ao permitir a autonomia na linha de frente, geram novas soluções. Além disso, eles mantêm até as organizações mais bem-sucedidas se esforçando cada vez mais.

Benefícios similares também são vistos no mundo sem fins lucrativos. Na Fundação Bill & Melinda Gates, uma startup de US\$20 bilhões, os OKRs fornecem em tempo real os dados que Bill Gates precisa para lutar contra a malária, a poliomielite e o HIV. Sylvania Mathews Burwell, uma ex-aluna da Gates, conduziu o processo no Departamento Federal de Administração e Orçamento dos EUA e depois no Departamento de Saúde e Serviços Humanos dos EUA. Em ambos os departamentos, Burwell ajudou o governo estadunidense a combater o ebola.

No entanto, talvez nenhuma organização, nem mesmo a Intel, tenha dimensionado os OKRs de forma tão eficaz quanto o Google. Embora conceitualmente simples, o regime de Andy Grove exige rigor, compromisso, pensamento claro e comunicação intencional. Não estamos apenas fazendo uma lista e verificando duas vezes. Estamos construindo nossa capacidade, nosso músculo. Em prol de ganhos significativos, sempre há alguma dor. No entanto, os líderes do Google nunca vacilaram. A fome deles de aprender e melhorar sempre permanece insaciável.

Como Eric Schmidt e Jonathan Rosenberg observaram em seu livro *Como o Google Funciona*, os OKRs se tornaram a “ferramenta simples que institucionalizou o *ethos* de ‘pensar grande’ dos fundadores”. Nos primeiros anos do Google, Larry Page reservou dois dias por trimestre para examinar pessoalmente os OKRs para cada engenheiro de software. Eu participava de algumas dessas análises, e a magia analítica de Larry, sua capacidade sobrenatural de encontrar coerência em tantas peças móveis, era inesquecível. À medida que a empresa se expandia,

Larry continuava a dar início a cada trimestre com uma maratona de debates sobre os objetivos de sua equipe de liderança.

Hoje, quase duas décadas depois da minha apresentação de slides na mesa de pingue-pongue, os OKRs continuam a fazer parte do cotidiano do Google. Com o crescimento e a complexidade do atendimento, os líderes da empresa poderiam ter se estabelecido em métodos mais burocráticos ou OKRs desmembrados, em virtude da mais recente moda gerencial. Em vez disso, eles permaneceram alinhados. O sistema está vivo e bem. Os OKRs são a assistência para os belos gols assinados pelo Google. Entre estes sucessos, há produtos com um bilhão ou mais de usuários: Pesquisa, Chrome, Android, Maps, YouTube, Google Play e Gmail. Em 2008, um OKR de toda a empresa reuniu todas as mãos em torno de uma batalha contra a latência, inimiga mortal do Google, que é o atraso na recuperação de dados da nuvem. Os OKRs de base trabalham lado a lado, com “20% de tempo”, o que libera os engenheiros da base para mergulharem em projetos paralelos promissores.

Muitas empresas têm uma “regra de sete”, limitando os gerentes a um máximo de sete subordinados diretos. Em alguns casos, o Google mudou a regra para um *mínimo* de sete. Quando Jonathan Rosenberg liderou a equipe de produtos do Google, ele tinha até 20. Quanto maior a proporção de subordinados, mais plano é o organograma. Isso significa menos supervisão de cima para baixo, maior autonomia na linha de frente e solo mais fértil para o próximo avanço. Os OKRs ajudam a tornar todas essas coisas boas possíveis.

Em outubro de 2018, pelo vigésimo quinto trimestre consecutivo, o CEO do Google fará com que toda a empresa avalie seu progresso em relação aos objetivos de alto nível e aos resultados-chave. Em novembro e dezembro, cada equipe e cada área de produtos desenvolverá seus próprios planos para o próximo ano e os transformarão em OKRs. Em janeiro, como me disse o CEO Sundar Pichai, “vamos voltar à frente da empresa e articular o seguinte: ‘essa é a nossa estratégia de alto nível,

e aqui estão as OKRs que escrevemos para o ano”.* (De acordo com a tradição da empresa, a equipe executiva também avaliará os OKRs do Google do ano anterior, com falhas dissecadas sem hesitação.)

Nas semanas e meses seguintes, milhares de googlers formularão, discutirão, revisarão e classificarão seus OKRs individuais e da equipe. Como sempre, eles terão carta branca para navegar em sua intranet e visualizar como outras equipes estão medindo o sucesso. Eles poderão acompanhar como o trabalho deles se conecta para cima, para baixo e para os lados, e como esse trabalho se encaixa no quadro geral do Google.

Vinte anos depois, a projeção assustadora de Larry agora parece conservadora. Enquanto este livro é publicado, o valor de mercado da empresa-mãe Alphabet ultrapassa US\$700 bilhões, tornando-se a segunda empresa mais valiosa do mundo. Em 2017, pelo sexto ano consecutivo, o Google ficou em primeiro lugar na lista das “Melhores Empresas para Trabalhar” da revista *Fortune*. Esse grande sucesso está enraizado em uma liderança forte e estável, uma riqueza de recursos técnicos e uma cultura baseada em valores de transparência, trabalho em equipe e inovação implacável. No entanto, os OKRs também desempenharam um papel vital. Não consigo imaginar o Googleplex rodando sem eles, muito menos Larry e Sergey.

Como você verá nas próximas páginas, os objetivos e os resultados-chave promovem clareza, responsabilidade e a busca sem limite pela grandiosidade. O próprio Eric Schmidt disse e credita aos OKRs a capacidade de “mudar o rumo da empresa para sempre”.

Por décadas, eu tenho sido o semeador dos OKRs, fazendo o meu melhor para disseminar a genialidade de Andy Grove com meus 20 slides

*O Google originalmente usou os OKRs trimestrais e adicionou OKRs anuais para um processo de via dupla. Desde que sucedeu Larry Page como CEO, Sundar Pichai mudou o processo para uma estrutura anual de uma só via. Para manter as metas vitais e temporais do processo em andamento, cada departamento relata seu progresso trimestralmente ou, às vezes, a cada seis semanas – os resultados-chave, de fato. Agora como CEO da Alphabet, Larry faz com que os OKRs sejam usados nas outras subsidiárias da controladora. Além disso, ele ainda estabelece seus próprios OKRs individuais a cada trimestre.

e minha proposta sincera. Mas sempre senti que ficava patinando, e que realmente não estava fazendo o trabalho direito. Há alguns anos, decidi que valeria a pena tentar novamente. Só que, desta vez, por meio impresso e com profundidade suficiente para fazer justiça ao assunto. Este livro, juntamente com seu site associado, o whatmatters.com (em inglês), são a minha chance de trazer uma paixão de longa data a você, meu leitor. Espero que o ache útil. Posso afirmar que isso mudou minha vida.

Introduzi o sistema OKR para a organização sem fins lucrativos mais ambiciosa do mundo e para um icônico astro do rock irlandês (e você saberá o que eles pensam a respeito dele). Testemunhei inúmeras pessoas usando os objetivos e os resultados-chave para evoluir o pensamento de forma mais disciplinada, ter mais clareza na comunicação e mais propósitos na ação. Se este livro fosse um OKR, eu classificaria sua aspiração objetiva como: tornar a vida das pessoas, *inclusive a sua*, mais gratificante.

Grove estava à frente de seu tempo. Foco aprimorado, compartilhamento aberto, medição exata, licença para pensar grande. Essas são as marcas da moderna ciência dos objetivos. Onde os OKRs criam raízes, o mérito supera a antiguidade. Gestores se tornam capacitadores, mentores e arquitetos. Ações e dados falam mais alto do que palavras.

Em suma, os objetivos e os resultados-chave são uma força potente e comprovada em prol da excelência operacional. Se funcionou para o Google, então por que não funcionaria para você?

Como os próprios OKRs, este livro vem em duas seções complementares. A Parte Um considera as principais características do sistema e como ele transforma boas ideias em práticas de excelência e satisfação no local de trabalho. Começamos com a história de origem dos OKRs na Intel de Andy Grove, pois lá foi onde me tornei um entusiasmado convertido. Em seguida, apresento os quatro “superpoderes” dos OKRs: foco, alinhamento, acompanhamento e esforço.

Superpoder nº 1 — Foco e comprometimento com as prioridades (Capítulos 4, 5 e 6):

As organizações de alto desempenho se concentram no trabalho que importa e são igualmente esclarecidas sobre o que *não* importa. Os OKRs obrigam os líderes a fazerem escolhas difíceis. Eles são uma ferramenta comunicativa de precisão para departamentos, equipes e colaboradores individuais. Ao dissipar a confusão, os OKRs nos proporcionam o foco necessário para vencer.

Superpoder nº 2 — Alinhamento e conexão com o trabalho em equipe (Capítulos 7, 8 e 9):

Com a transparência do OKR, os objetivos de todos, desde o CEO, são abertamente compartilhados. Os indivíduos vinculam seus objetivos ao esquema geral da empresa, identificam dependências entre eles e os coordenam com outras equipes. Ao conectar cada colaborador com o sucesso da organização, o alinhamento de cima para baixo traz significado ao trabalho. Ao aprofundar o senso de propriedade das pessoas, os OKRs de baixo para cima fomentam o engajamento e a inovação.

Superpoder nº 3 — Rastreamento da responsabilidade (Capítulos 10 e 11):

Os OKRs são conduzidos por dados. Eles são ativados por check-ins periódicos, uma classificação objetiva e uma reavaliação contínua — tudo feito em um espírito de responsabilidade e sem julgamento. Um resultado-chave em perigo dispara ações para recuperá-lo, seja para revisá-lo ou substituí-lo, se necessário.

Superpoder nº 4 — Busque o surpreendente (Capítulos 12, 13 e 14):

Os OKRs nos motivam a fazer mais do que pensávamos ser possível. Ao testar nossos limites e garantir a liberdade de fracassar, eles libertam nossas capacidades mais criativas e ambiciosas.

A Parte Dois abrange as aplicações e as implicações dos OKRs para o novo mundo do trabalho:

CFRs (*Capítulos 15 e 16*):

As falhas das avaliações anuais de desempenho trouxeram à tona uma alternativa robusta: o gerenciamento contínuo do desempenho. Vou apresentar o irmão mais novo dos OKRs, o CFR (*Conversa, Feedback, Reconhecimento*) e mostrar como os OKRs e CFRs podem se unir para elevar líderes, colaboradores e organizações a um nível totalmente novo.

Melhoria contínua (*Capítulo 17*):

Como um estudo de caso para estabelecimento de metas estruturadas e gerenciamento de desempenho contínuo, veremos como uma pizzaria movida à robótica implantará os OKRs em todos os aspectos de suas operações, desde a cozinha até o marketing e as vendas.

A importância da cultura (*Capítulos 18, 19 e 20*):

Aqui vamos explorar o impacto dos OKRs no local de trabalho e como eles facilitam e agilizam a mudança da cultura.

Ao longo de nossa jornada, vamos nos encontrar nos bastidores para observar os OKRs e CFRs em uma dúzia de organizações muito diferentes, desde a campanha ONE de Bono Vox, na África, até o YouTube e sua busca por um crescimento de 10x. Todas essas histórias demonstram o alcance e o potencial do estabelecimento de metas estruturadas e do gerenciamento contínuo do desempenho, e como eles estão transformando a maneira como trabalhamos.