

Emílio Herrero Filho

Especialista em Estratégia Empresarial Ágil e OKRs

OS OKRS

E AS MÉTRICAS EXPONENCIAIS

a Gestão Ágil da Estratégia na Era Digital



ALTA BOOKS
E D I T O R A

Rio de Janeiro, 2021

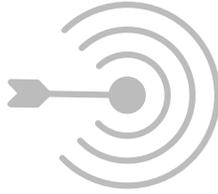
CAP. DE AMOSTRA



Para Sílvia, Maria Angélica e João Alberto,
o propósito de minha vida.

CAP. DE AMOSTRA

CAP. DE AMOSTRA



Sumário

Sobre o autor	13
Prefácio	15
Apresentação	19
Introdução	25
A Estrutura do Livro	29

PARTE I – AS ORIGENS E A REDESCOBERTA DOS OKRs

Capítulo 1 – O Conceito e as Origens dos OKRs	35
1. Os OKRs: <i>Objectives and Key Results</i> , uma nova abordagem em gestão	35
O conceito de <i>OKRs</i>	36

Uma síntese dos conceitos	38
O Alerta de Doerr	38
2. Os principais antecedentes dos OKRs: Uma breve introdução	40
A. O sistema Toyota de produção	40
B. O <i>Balanced Scorecard</i> : uma abordagem clássica e essencial	41
3. Os OKRs têm origem na administração por objetivos	44

Capítulo 2 – A Criação e a Redescoberta dos OKRs 47

4. A <i>Intel</i> Movida pela Lei de Moore	48
A. Andrew Grove, o criador dos OKRs	50
B. As mensagens de Grove como Empresário e Estrategista	53
C. A inflexão Estratégica nos negócios	55
5. Os OKRs significam ação estratégica	57
6. Um capitalista de risco adota, com sucesso, os OKRs	59
7. Os fundadores do Google descobrem os OKRs	61

PARTE II – COMO CONSTRUIR OS OKRS: UM GUIA PRÁTICO

Capítulo 3 – Como introduzir os OKRs na Empresa 69

8. O how to do dos OKRs	69
Introdução	69

Passo 1: Definição dos objetivos estratégicos da organização	73
Matriz de criação dos <i>OKRs</i>	73
A. <i>OKRs</i> de empresas em operação	74
B. <i>OKRs</i> de startups	75
Passo 2: Determinação dos resultados-chave da organização	77
<i>OKRs</i> no nível da organização	81
C. Exemplos iniciais de <i>OKRs</i>	81
Passo 3: Escolha das iniciativas da organização	86
D. Os <i>OKRs</i> , o Orçamento Empresarial e a Criação de Valor Econômico	89
<i>OKRs</i> das áreas funcionais	92
E. Objetivos e Resultados-Chave das Áreas Funcionais	92
A elaboração dos <i>OKRs</i> das áreas funcionais	94
Nível do indivíduo	98
A Elaboração dos <i>OKRs</i> Individuais exige uma atenção especial	98
<i>OKRs</i> Individuais: recomendação do <i>Playbook</i> do Google	100
O Cuidado na Escolha dos <i>OKRs</i> Individuais	100
Os <i>OKRs</i> da Organização são referência para os <i>OKRs</i> individuais	102
Exemplos de <i>OKRs</i> Individuais	104
F. Questões associadas aos <i>OKRs</i> no Nível Individual	107
9. Os principais benefícios dos <i>OKRs</i>	110
10. Os <i>OKRs</i> visam resultados extraordinários – Mooshots	111
11. A <i>timeline</i> do processo dos <i>OKRs</i>	114
12. Gestão contínua do desempenho	114

Capítulo 4 – O guia prático dos OKRs	119
13. Os OKRs precisam refletir o perfil da empresa	120
Case indústria do setor de varejo	121
Case empresa do setor de saúde	125
Case startup de tecnologia	129
I. A Startup Profit Hunter	131
II. Do Protótipo ao Produto Mínimo Viável	139
Capítulo 5 – OKRs e BSC, a Dupla Dinâmica da Estratégia	143
14. O que é melhor para a empresa: OKRs ou BSC?	144
15. Os princípios da organização orientada para a estratégia	147
A. Princípios de Gestão do <i>Balanced Scorecard</i>	149
B. Os princípios de gestão dos OKRs	151
16. Os pontos de paridade e de diferenciação entre o BSC e os OKRs	154
A. Pontos de paridade entre o BSC e os OKRs	154
B. Pontos de diferenciação entre o BSC e os OKRs	155
17. A combinação entre OKRs e o BSC	157
OKRs + BSC → Empresas & corporações	158
OKRs + BSC → Startups	160
18. O mapa Estratégico e o <i>Lean Strategic Map</i>	162



PARTE III – A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL ÁGIL NA ERA DIGITAL

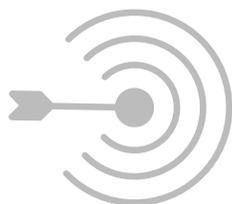
Capítulo 6 – A Estratégia Precisa Ser Ágil	169
19. A gestão ágil da estratégia na Era Digital	169
20. O significado de organização exponencial	170
21. A ideia de propósito transformador massivo	172
Exemplos do significado de Propósito Transformador	174
22. O Propósito Inspirador estimula a criação de bons OKRs	175
23. O significado de <i>Agile</i>	178
24. O significado da estratégia empresarial ágil	181
25. A Agile Organization	189
26. A estratégia tradicional e a estratégia ágil são diferentes	193
27. O contraste entre: Estratégia <i>boa</i> – Estratégia <i>ruim</i>	200
28. Os OKRs e a reinvenção da área de recursos humanos	204
Capítulo 7 – As Lições sobre Estratégia das Empresas que Adotam os OKRs	211
29. Os OKRs precisam refletir a estratégia empresarial	212
A. Aprendendo com os erros das empresas pontocom	213
B. A Gestão Tradicional precisa se ajustar para a Era Digital	216
30. A estratégia nas empresas referência em OKRs	217
A. A experiência da Intel e do criador dos OKRs	217
B. Lição sobre estratégia com o criador dos OKRs	219

C. A Estratégia na perspectiva do Google, a nova geração dos OKRs	219
D. Lições Aprendidas com o Google, a Nova Geração dos OKRs	222



CONCLUSÃO

Algumas Dicas sobre os OKRs	229
Entrevista com Pedro Signorelli	233
I. Introdução	233
Breve apresentação de Pedro Signorelli	234
II. Perguntas para Pedro Signorelli	234
Avaliação do Aprendizado com o Livro	245
Bibliografia	247
Índice Remissivo	251



Apresentação

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

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

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

Além dessas inovações tecnológicas, o mundo dos negócios assiste a um conjunto de conceitos emergentes, como por exemplo: *Singularidade*,



Oportunidades Exponenciais, Organizações Exponenciais, Retornos Acelerados, Inovação do Modelo de Negócio, Pensamento Lean, Princípio Ágil e o Startup Way. Tudo isso associado ao crescimento sustentável e criação de valor.

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

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

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

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

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

Adicionalmente, existe mais um ponto que eu gostaria de destacar: é preciso expandir a educação digital dos conselheiros além do *boardroom*, com

visitas a clientes, aos fornecedores, às empresas de tecnologia, startups (inclusive às incubadoras de startups), às novas formas de comunicação e seus rápidos efeitos nos mercados e, particularmente, na ação dos concorrentes.

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

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

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

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

As universidades, ali instaladas, são centros de educação e formação executiva para solucionar os maiores e mais urgentes problemas do mundo. Constituem-se, portanto, em importante local de valorização da



cultura de inovação, exploração de ideias exponenciais e de futurologia (quase ficção científica).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

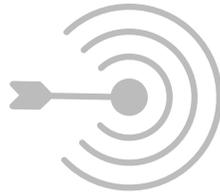
Os OKRs atendem essas exigências: eles possuem uma cadência de curto prazo – sem perder a perspectiva de longo prazo – com check-ins mensais e trimestrais ou, até mesmo, períodos que cada negócio customiza. Isso evita a armadilha em que muitas organizações caem: avaliação dos resultados muito tempo depois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

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



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

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



Introdução

A primeira mensagem para o leitor é sobre os motivos da escolha do título do livro: *Os OKRs e as Métricas Exponenciais: A Gestão Ágil da Estratégia na Era Digital*.

Os OKRs representam uma nova abordagem para a gestão do desempenho dos negócios, seja uma corporação, uma empresa familiar, uma média empresa, uma empresa nascente, uma startup, ou ainda, uma instituição pública.

As empresas referência de mercado no uso dos OKRs incluem: a Intel, o Google, a Alphabet, a Amazon, a Microsoft, o LinkedIn, o Facebook, a Netflix, a Fundação Bill & Melinda Gates, entre outras. Essas empresas alcançaram enorme sucesso e adotam os OKRs, “como um princípio organizador”, nas palavras de Sergey Brin. Desta forma, os OKRs podem gerar impactos positivos em organizações de qualquer tamanho.

Os OKRs vêm sendo posicionados como a metodologia de gestão usada com sucesso pelas empresas do Vale do Silício. O impacto da nova abordagem nas organizações foi bem captado por Jim Collins, “se cada equipe, líder ou indivíduo aplicasse os OKRs com rigor e imaginação, a sociedade poderia experimentar um aumento exponencial na produtividade e inovação.”



Os OKRs apresentam uma importante característica: os objetivos são conscientemente audaciosos e difíceis de serem alcançados pelos membros de uma organização. Esse desafio pode ser resumido na frase: “Pense grande, comece pequeno, aprenda rapidamente, mostre progresso.”

As **métricas exponenciais**, por sua vez, visam mensurar em tempo real os resultados, a criação de valor no presente, as projeções para o futuro e serem preditivas. Elas fornecem às pessoas da organização tanto um *feedback*, como também, promovem o *feedforward*, um olhar para a frente, com atenção aos fatores que impulsionam os resultados futuros (do próximo ano, da visão estratégica).

As *métricas exponenciais* refletem a ideia do objetivo **moonshot** (quase impossível de atingir) das empresas inovadoras, que buscam um desempenho excepcional. Por exemplo, a **X Development** (ex-Google X), tem por finalidade criar projetos com um impacto 10× maior na vida das pessoas, e não um crescimento linear de 10%. A X se posiciona como *the moonshot company*.

Nas palavras de Astro Teller, líder (capitão) da X: “As pessoas pensam que projetos ousados não recebem dinheiro devido a sua audácia. Não é verdade. É por falta de mensurabilidade.” Em uma palavra, métricas exponenciais precisam gerar informações, mostrar aprendizado e o progresso dos novos projetos, suportados pelos OKRs.

A **Estratégia Empresarial Ágil** procura refletir o novo espírito empreendedor da *Era Digital*, da *Indústria 4.0*, das *Inovações Disruptivas*, das *Organizações Exponenciais* e do *Startup Way* e do atual ecossistema dos negócios em rápida transformação. Neste ambiente, os empresários, os dirigentes de empresas e os gurus de negócios enfrentam mais um desafio: a estratégia precisa ser ágil, rapidamente implementada e avaliada por meio da experimentação, de interações junto aos clientes, de aprendizado e ajustes, tudo isso visando crescimento sustentável e a criação de valor e de riqueza.

O planejamento estratégico tradicional está em xeque devido a inúmeros fatores, entre eles: demora na formulação, não engajamento de profissionais-chave no processo, percepção que é um trabalho apartado do dia a dia de trabalho, falhas na execução, comunicação insuficiente, baixa capacitação na metodologia utilizada, alocação de investimentos insuficientes, sem mencionar na recorrente confusão entre os significados de estratégia e planejamento.

Com essas deficiências não é de se estranhar o baixo índice de sucesso das empresas, de diferentes regiões deste mundo globalizado, com a implementação do planejamento estratégico. Por esse motivo, Richard Rumelt considera que: “Inúmeras empresas praticam a **estratégia ruim**, equivalente inclusive à ausência de uma estratégia.”

Em contraste, a ideia de **Estratégia Empresarial Ágil** procura superar essas deficiências. Ela **tem por finalidade capacitar a organização para conquistar clientes, em um ambiente de rápidas mudanças, incerto, com oportunidades emergentes e acelerado pelas inovações disruptivas e tecnologias digitais.**

No novo modo de pensar, **“a estratégia não é mais análise e planejamento, mas sim, um processo de experimentação em tempo real e envolvimento do cliente”**, como Ming Zeng nos explica. Em continuidade, gostaríamos de mencionar os fatores, que mostram a importância dos OKRs para as organizações.

A importância dos OKRs para as empresas:

1. As tradicionais abordagens de gestão empresarial e de planejamento estratégico precisam se adaptar ao admirável mundo novo de estímulo ao espírito empreendedor, da internet, das tecnologias digitais e sociais, das inovações disruptivas e do *startup way*. Acima de tudo, elas precisam ser mais ágeis, com um ciclo de implementação mais curto, estimular as pessoas para a ação e produzir resultados de curto prazo percebidos na organização. É a valorização do aprender fazendo, errando rapidamente e corrigindo.
2. As exigências do dia a dia operacional, têm colocado a estratégia e a consistência do modelo de negócio em segundo plano nas prioridades dos gestores. Há, também, a falsa ideia de que a estratégia é algo muito abstrato e do interesse de gurus e da alta direção das empresas. Os colaboradores, frequentemente, não se veem como estrategistas em potencial da organização onde trabalham.
3. Inúmeras pesquisas vêm demonstrando, ano após ano, que o propósito, a missão, a visão e os valores da organização não são interiorizados e bem compreendidos pela maioria dos empregados. Muitas vezes, são feitos para cumprir tabela ou o ritual anual de planejamento estratégico. Este fato compromete o engajamento, o desejo de fazer a diferença



e buscar com determinação a consecução dos objetivos estratégicos e impulsionar os resultados da empresa.

4. O *timing* e a cadência são importantes para a criação de valores nas organizações. Porém, muitas vezes vemos o oposto no trabalho das pessoas: um processo típico de planejamento estratégico demora meses, às vezes um semestre, gerando um lapso de tempo muito grande entre a formulação da estratégia e o início da execução. Nessa situação, existe o risco das premissas originais não serem mais válidas no ambiente competitivo em rápida transformação.
5. A introdução de uma nova metodologia, assim como o domínio de um novo conhecimento, exige uma capacitação prévia, por meio de leituras, treinamento e troca de ideias entre a alta direção e a equipe de colaboradores. Esta preocupação raramente ocorre, quer seja sobre as abordagens de planejamento estratégico, ou ainda, na introdução da inovação, tecnologias digitais e outras práticas de gestão.

O mesmo pode ocorrer em relação à adoção dos **OKRs** na organização. Quando a metodologia utilizada não produz os resultados, a culpa vai para os suspeitos de sempre: a complexidade e a dificuldade da abordagem e não para as falhas em capacitação dos empregados e o não engajamento de alguns líderes. Sem um novo conhecimento, dificilmente uma nova abordagem de gestão conseguirá superar o *mindset* conservador, prevalecente nas organizações.

6. A abordagem dos **OKRs** tem gerado uma falsa percepção: a ilusão que sua aplicação é simples, fácil e rápida. Como qualquer nova metodologia ou conhecimento, os **OKRs** demandam capacitação, práticas, erros, acertos e um novo aprendizado. Como já dizia H. Menken: “Para todo problema complexo existe uma solução simples, elegante e completamente errada.” Esta frase é válida para as pessoas que iniciaram, ansiosamente, a implementação dos **OKRs** para se darem conta, que o processo de definição dos objetivos estratégicos e resultados-chave não são tão fáceis e superficiais como imaginavam.
7. Uma importante lição aprendida por aqueles que já implementaram os **OKRs** precisa ser compartilhada: o **Propósito Transformador** e a **Estratégia Empresarial**, são condições *sine qua non* para iniciar o

processo dos **OKRs** e ser bem-sucedido. A sequência recomendada a ser seguida é a seguinte: primeiro o *Propósito*, que inspira qual deve ser a *Estratégia*, por sua vez, a *Estratégia* direciona as pessoas para a definição dos objetivos e *Resultados-Chave* da organização.

Como as demais metodologias de gestão empresarial e de estratégia competitiva, a abordagem dos **OKRs** é sensível à cultura da organização, ao estágio de ciclo de vida do negócio (se é uma startup ou uma organização estruturada), ao estado da arte da tecnologia, à motivação e interesse da alta direção, dos gerentes e equipe de colaboradores.

A proposta do livro para os leitores pode ser resumida da seguinte forma: os **OKRs** precisam ser entendidos e implementados no contexto da *Atitude Empreendedora*, do *Propósito Transformador Massivo* e da *Estratégia Empresarial Ágil*.

A ESTRUTURA DO LIVRO

No **capítulo 1**, explicamos as origens dos **OKRs** e de algumas das principais definições dos especialistas considerados referência sobre o tema. Mostramos como a questão dos objetivos e dos resultados remontam os primórdios da administração científica, do *Sistema Toyota de Produção* e a administração por objetivos, criada por Peter Drucker.

Para nós, chama a atenção o fato dos especialistas em **OKRs** não mencionarem o *Balanced Scorecard*, considerado pela *Harvard Business Review* como uma das principais metodologias de gestão estratégica de todos os tempos. As duas abordagens têm em comum a estratégia empresarial, os objetivos, os resultados esperados e os indicadores de desempenho.

No **capítulo 2**, apresentamos para o leitor as origens dos **OKRs** na *Intel* e o papel desempenhado por Andrew Grove na criação da abordagem. O forte *link* entre objetivos e resultados, na *Intel*, eram necessários, uma vez que a empresa foi um experimento vivo da *Lei de Moore*, formulada em 1965. Grove, além de CEO da *Intel* era especialista em gestão de negócios e professor de planejamento estratégico da Universidade de Stanford. Nesse



sentido, a *Intel* era dirigida por meio de uma forte integração entre a nascente tecnologia da informação, a estratégia empresarial e um time de inovação com um elevado grau de motivação e orientação para resultados.

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

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

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

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

No **capítulo 5**, ressaltamos a importância dos fundamentos de negócios e da estratégia empresarial para a criação mais consistente dos **OKRs**. Não se trata de afirmar que a introdução dos **OKRs** seja fácil ou difícil, simples ou

complexa, o essencial é que tenha os fundamentos empresariais em sua elaboração. Neste sentido, recomendamos **o fluxo: Propósito Transformador, Estratégia Empresarial, Objetivos e Resultados-Chave.**

Mostramos também a existência de princípios da estratégia empresarial nas empresas que tiveram sucesso com a introdução dos **OKRs**, embora estejam de forma implícita. Curiosamente, esses princípios não são ressaltados por inúmeros divulgadores da prática, na atualidade. Destacamos, também, as lições aprendidas com a introdução dos **OKRs** nas empresas de tecnologia e no Google, que consideramos a 2ª geração da abordagem e a principal referência.

No **capítulo 6**, apresentamos o conceito de **Estratégia Empresarial Ágil** essencial para a era da revolução digital. Também fazemos um contraponto, um contraste entre a denominada *Estratégia Tradicional* (Andrews, Ansoff, Porter, Gary Hamel, C.K. Prahalad, entre outros) e a *Estratégia Ágil*, inspirada no movimento *Agile*. A mensagem é direta: sem agilidade na execução, a estratégia dificilmente irá produzir os resultados esperados em termos de valorização do negócio e criação de riqueza.

Também fazemos uma consideração a respeito dos conceitos de **Estratégia Boa e Estratégia Ruim**, desenvolvida por Richard Rumelt, alertamos para tomar todo cuidado com o cardápio *fast food* de missão, visão e planejamento estratégico. Destacamos quais são os principais desafios de uma organização para a adoção dos **OKRs** e também falamos de um setor importante para a transformação das empresas e consolidação de uma nova cultura organizacional para enfrentar os desafios da era digital: a *Área de Recursos Humanos*, que nem sempre tem participado e contribuído para a solução dos desafios dos negócios.

Em seguida, na conclusão do livro, apresentamos a entrevista com um dos principais especialistas em **OKRs**, com um histórico de sucesso na implementação da abordagem no Brasil. As questões formuladas mostram quais são os desafios, como preparar a organização para a iniciativa e quais foram as principais lições aprendidas com a adoção da abordagem. Também fazemos uma breve avaliação do leitor com o aprendizado do livro e se as principais mensagens foram entendidas.

Emílio Herrero Filho

Herrero Consultoria Empresarial
www.herreroconsultoria.com.br

CAP. DE AMOSTRA



Parte I



As origens e a redescoberta dos OKRs

“No princípio, as pessoas dizem que é uma ideia louca e que nunca funcionará. Depois, as pessoas dizem que sua ideia pode funcionar, mas não vale a pena tentar. Finalmente, as pessoas dizem: eu falei o tempo todo que era uma ótima ideia.”

(Arthur C. Clarke)

“Quanto às táticas de gestão, a única coisa que podíamos afirmar naquela época era que a maior parte do que havíamos aprendido no século XX estava errada, era hora de recomeçar.”

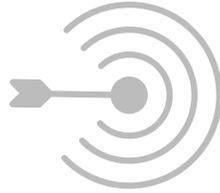
(Eric Schmidt, Conselheiro do Google em 2003)

“A função de um CEO não é apenas refletir sobre a atividade principal, mas também sobre o futuro, a maioria das empresas fracassa porque fica muito acomodada fazendo o que sempre fez, realizando apenas pequenos incrementos.”

(Larry Page)

CAP. DE AMOSTRA

Capítulo 1



O Conceito e as Origens dos OKRs

1. OS OKRS: *OBJECTIVES AND KEY RESULTS*, UMA NOVA ABORDAGEM EM GESTÃO

Nos últimos anos, assistimos ao surgimento de inúmeras metodologias de negócios, como, por exemplo: *core competence*, *balanced scorecard*, *inovação disruptiva*, *design thinking*, *open innovation*, *modelo de negócio (canvas)*, *lean startup*, *pensamento agile*, entre outras. Agora, estamos observando a crescente utilização de uma nova abordagem de negócios por inúmeras empresas de tecnologia, grandes corporações e startups. Estamos nos referindo aos **OKRs** – ***Objectives and Key Results***.

Os **OKRs** estão despertando interesses de empresários, diretores e gestores de empresas de diferentes portes e setores de atividade. Isto se deve ao fato de ser um case de sucesso nas organizações onde foi implementado, notadamente, na Intel, no Google, na Amazon, no Airbnb, no LinkedIn, no Netflix, no Walmart e na Fundação Bill & Melinda Gates.



Então, qual é o significado dos **OKRs** e como ele surgiu? Quais outras abordagens de gestão de desempenho empresarial devem ser consideradas? É para ajudar os leitores a refletirem sobre essas questões que o livro foi escrito.

O conceito de OKRs

Parece que uma nova metodologia de gestão está se transformando em um *hype*. Os **OKRs** estão dando o que falar. O interesse sobre o tema é crescente, gerando novas questões:

- Qual é o significado dos **OKRs**?
- Quais são os motivos para considerá-lo a metodologia de negócios da moda?

Para responder essas questões, precisamos recorrer à história dos negócios e proceder a uma breve revisão e um alinhamento de conceitos. Para nos auxiliar nesta atividade selecionamos três especialistas sobre o tema:

- John Doerr, autor do livro *Avalie o que Importa* e principal divulgador do conceito na atualidade;
- Paul Niven, um dos maiores especialistas em gestão estratégica e coautor do livro *Objectives and Key Results (Objetivos e Resultados-Chave, em tradução livre)*;
- Christina Wodtke, professora do HCI (*Human Computer Interaction*), grupo da Universidade de Stanford e autora do livro *Radical Focus (Foco Radical, em tradução livre)*.

Definição de John Doerr

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

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

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

Definição de Niven & Lamorte

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

Em seguida, acrescenta: “os **OKRs** são uma metodologia de gestão que ajuda a garantir que uma empresa concentre esforços nas mesmas questões importantes em toda a organização”.

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

Definição de Christina Wodtke

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

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



Uma síntese dos conceitos

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

- a. Os **OKRs** devem ser considerados como um fator motivacional para a Equipe de Colaboradores, estimulando o engajamento e a ação orientada para resultados.
- b. Fornecem um foco para a concentração dos esforços das áreas funcionais, dos times de projetos e dos indivíduos. Todos na organização têm seus próprios ou contribuem para os **Objetivos e Resultados-Chave**.
- c. Estabelecem *objetivos ousados (stretch objectives)*, difíceis de serem realizados, porém, estimulam a imaginação, a geração de novas ideias e os esforços (muito além da zona de conforto) da equipe de colaboradores.
- d. Promovem o comprometimento de todos os colaboradores em relação à Estratégia Competitiva. Cada profissional têm consciência sobre como seu trabalho contribui para os resultados e o crescimento sustentável da organização.

Devido ao sucesso dos **OKRs**, principalmente nas empresas de tecnologia instaladas no *Vale do Silício*, inúmeras pessoas imaginam que a empresa será um sucesso pela simples utilização da metodologia. Se deu certo na Intel, no Google, na Microsoft e na Amazon dará certo aqui na minha empresa. Porém, é preciso ficar atento ao alerta de John Doerr.

O Alerta de Doerr

"A prática que me moldou na Intel e me salvou na Sun e que continua me inspirando, chama-se OKRs. Sigla para Objetivos e Resultados-Chave. 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." (John Doerr, *Avalie o que Importa*)

Aos comentários de Doerr, nós gostaríamos de acrescentar mais dois importantes conceitos: o *Propósito Transformador* e a *Estratégia Ágil*, que serão explorados mais adiante no livro.

Entretanto, é preciso chamar a atenção do leitor para a importância da integração entre os conceitos de Propósito Transformador, Estratégia Empresarial, Objetivos e Resultados-Chave. Igualmente essencial é a aproximação da empresa, ou da startup, com um Fundo de Private Equity, ou Fundo de Venture Capital, visando a captação dos recursos, que possibilitarão o crescimento sustentável do negócio, em suas diferentes fases. (Figura 1).

Uma das principais mensagens baseadas na história dos OKRs que queremos transmitir no livro, é a feliz integração entre: um grupo de empreendedores visionários, um propósito transformador, uma tecnologia com potencial exponencial e os fundos de private equity e os fundos de venture capital. Essa combinação contribuiu para o sucesso de inúmeras startups do Vale do Silício e a criação de grandes corporações globais.

Porém, antes de desenvolver e compartilhar as ideias sobre os OKRs, vamos mostrar qual é sua origem, quem são os criadores da metodologia, quais são os fundamentos, o que motiva sua adoção e quais são os fatores de sucesso.



*Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 1: Os OKRs, a estratégia e a mentalidade empreendedora.

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



Os **OKRs** são uma metodologia para a Gestão do Desempenho da Organização. Não é uma ferramenta somente para a geração de uma lista de objetivos.

2. OS PRINCIPAIS ANTECEDENTES DOS OKRS: UMA BREVE INTRODUÇÃO

A. O sistema Toyota de produção

As *novas ideias* em gestão parecem ter sido criadas recentemente. Porém, como a história da administração nos mostra, as *novidades* têm como ascendência, um clássico fundamento de gestão de negócios. O mesmo vale para os **OKRs**, como iremos mostrar.

O interesse pela melhor administração das empresas não é recente. A preocupação com a melhoria do desempenho das organizações, da eliminação dos desperdícios, da criação de valor e da elevação da *valuation* das empresas, remontam ao movimento da administração científica, iniciado por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Jules Henri Fayol (1841-1925), e praticado por Henry Ford (1863-1947).

Outro importante marco é o Japão pós-Segunda Guerra Mundial, quando entre 1947 e 1975, foi criado o *Sistema Toyota de Produção*, com foco na eficiência e no aumento da produtividade. Os resultados-chave da iniciativa da *Toyota* levaram à introdução de novas abordagens como, o *Lean Manufacturing*, o *Just in Time*, o *Kaizen*, o *Kanban*, o *Hoshin Karin*, entre outras melhorias.

O *Sistema Toyota de Produção* gerou inéditas vantagens competitivas para as empresas japonesas durante a década dos anos 1980, tanto em

relação aos *players* do setor automobilístico como do setor eletrônico, notadamente em relação aos concorrentes, especialmente em relação às empresas americanas.

É importante ressaltar, como a história dos negócios vem nos ensinando, uma nova prática de gestão é inspirada e desencadeada por um pensamento inovador, que vai além e confronta o *mindset* tradicional.

Em nosso caso, havia uma ideia-guia, inspirando a *Estratégia de Qualidade e Produtividade* japonesa: o consagrado *Pensamento Lean*, que revolucionou a maneira de administrar um negócio e serviu de inspiração para Eric Ries escrever seu consagrado livro *Lean Startup (A Startup Enxuta*, em tradução livre), publicado em 2011.

B. O *Balanced Scorecard*: uma abordagem clássica e essencial

Não é possível iniciar nossa jornada dos OKRs sem mencionar o ***Balanced Scorecard***, um sistema de gestão estratégica, com muitos pontos em comum com os **OKRs**.

A origem do ***Balanced Scorecard***, está associado à preocupação dos executivos e especialistas em administração na criação de um novo modelo de avaliação do desempenho empresarial, superior aos tradicionais elaborados, principalmente por indicadores contábeis e financeiros.

Iniciado nos anos 1990, o estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future (Medindo o Desempenho na Organização do Futuro*, em tradução livre), foi patrocinado por grandes empresas americanas da época e liderado por David Norton e Robert Kaplan, professor da Universidade de Harvard.

Segundo a pesquisa, na era da competição baseada no conhecimento, “os indicadores financeiros se mostravam incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis da organização”. Como ir além das práticas vigentes?

O resultado do trabalho foi resumido no artigo de Kaplan & Norton intitulado *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance (O Balanced Scorecard: Medidas que Impulsionam o Desempenho*, em tradução



livre), publicado pela *Harvard Business Review* em janeiro de 1992. Anos depois, uma série de livros foram publicados para dar suporte à nova abordagem dos negócios, como por exemplo; *Organização Orientada para a Estratégia* (2001), *Mapas Estratégicos* (2004) e *A Execução Premium* (2008).

Essa série de estudos e publicações mostram como a consolidação de uma nova metodologia de gestão exige tempo para sua aceitação. Provavelmente, o mesmo poderá ocorrer com a abordagem dos **OKRs**, como veremos mais à frente.

Para Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* possibilitava explicitar o destino estratégico da organização, a partir do presente. Nas suas palavras, “o processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* dá à organização, normalmente, pela primeira vez, uma clara visão do futuro e do caminho para chegar lá. Além de produzir e desenvolver um roteiro organizacional que viabiliza sua visão. O processo de desenvolvimento do *scorecard* capta a energia e o comprometimento de toda a equipe da alta administração”.

O principal impacto das novas ideias no mundo empresarial, foi a descoberta de que o *Balanced Scorecard* consistia em um novo sistema de gestão para a implementação da estratégia e não somente para a criação de **KPIs**, com a finalidade de mensurar o desempenho empresarial.

Também é importante destacar a preocupação dos criadores do *Balanced Scorecard* em associar o desempenho de uma organização em relação à estratégia competitiva, o que é um tema muito atual — não é possível a definição de objetivos e de resultados dos negócios sem estabelecer seu vínculo com a estratégia empresarial — fato, muitas vezes, esquecido por alguns divulgadores dos **OKRs**.

A metodologia do *Balanced Scorecard* evoluiu desde sua criação, tornando-se uma das principais metodologias de execução da estratégia empresarial, um fator que tira o sono de muitos *CEOs*, como revelam inúmeras pesquisas.

O **BSC**, como também é denominado, incorporou novos conceitos de gestão, em especial: a *Organização Focada na Estratégia*, os *Temas Estratégicos*, o *Mapa Estratégico*, as *Perspectivas de Criação de Valor*, o

Destino e o Alinhamento Estratégicos e as Reuniões de Gestão Estratégica (RGEs), entre outros.

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

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

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



*Fonte: Elaborado pelo autor.

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

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

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

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



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

3. OS OKRS TÊM ORIGEM NA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

O que Peter Drucker, Andrew Grove, John Doerr e Larry Page têm em comum? Seus nomes estão associados, diretamente ou indiretamente aos **OKRs**. Drucker inspirou Grove, que acabou inspirando Doerr que, por sua vez, convenceu Page sobre uma nova abordagem de gestão empresarial em 1999, um ano após a fundação da recém-criada startup Google, em 4 de setembro de 1998.

Assim, nossa história começa na **Intel** e na figura do *CEO* da nova empresa de tecnologia: Andrew Grove. Ele era doutor em química pela Universidade da Califórnia e foi o primeiro empregado da *Intel*, quando assumiu o cargo de diretor de engenharia, em 1968.

Andrew Grove era conhecido por ser um estudioso em gestão empresarial, em estratégia e em ciência comportamental. Ele se inspirou em vários gurus de administração, especialmente em Peter Drucker, considerado o pai da moderna administração de empresas e Michael Porter, um dos maiores especialistas em estratégia empresarial. Assim sendo, visando o melhor

entendimento dos **OKRs**, enquanto sistema de gestão empresarial, é preciso rever, brevemente, o significado da **Administração por Objetivos**.

Segundo Drucker, a *Administração por Objetivos* é uma filosofia da administração, que reflete a teoria do negócio de uma empresa de forma objetiva e direta. Na visão de Drucker, só existia uma finalidade para a existência de uma empresa: a criação de um cliente, que deve estar no centro do negócio.

A *Administração por Objetivos* foi explicitada no livro *A Prática da Administração de Empresas*, publicado em 1954.

A definição de objetivos, suportada por um propósito e uma estratégia inspiradora, é essencial para evitar o mau direcionamento do negócio. Assim, foco e objetivos em comum são fatores críticos de sucesso para o melhor desempenho de uma empresa.

Porém, conforme nos alertou Drucker, “em uma empresa, os gestores não são automaticamente direcionados para uma meta comum”. Notamos, frequentemente, um profissional trabalhando em seu espaço funcional e interessado em fornecer sua contribuição para a organização, porém, ele nem sempre está orientado para um objetivo comum. Vários fatores contribuem para essa situação:

- O trabalho especializado dos trabalhadores do conhecimento.
- A estrutura hierárquica das organizações.
- As diferentes visões do negócio e do trabalho.
- A política de remuneração e reconhecimento diferente.

Para a superação dessa situação, a *Administração por Objetivos* contribui para a integração entre o trabalho especializado de muitos profissionais de empresas de tecnologia e startups, com os objetivos e a entrega de resultados-chave do negócio.

Se não houver um alinhamento dos esforços, poderá ocorrer confusão na organização e uma área da empresa pode atingir os objetivos definidos pelos gestores, porém, eles podem não contribuir para os objetivos maiores



da empresa. Neste caso, a soma dos recursos das partes será menor que o potencial do todo — e haverá uma destruição de valor — e não sua criação.

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

Antes de iniciar o processo dos **OKRs**, pergunte a si mesmo:

- Quais são as prioridades da empresa para os próximos três, seis ou doze meses?
- O que devo fazer para resolver um problema de hoje, ou ainda, evitar o problema de amanhã?
- Se a empresa tivesse um único objetivo para ser bem-sucedida, qual seria ele?
- Em seguida, continue perguntando, qual seria o objetivo #2 e qual seria o objetivo #3?



CAP. DE AMOSTRA