



FERRAMENTA: OKRS PARA STARTUPS

ESTRATÉGIA E GESTÃO

INDICADO PARA empresas de todos os portes, em especial para startups que precisem aprender a gerenciar seu time de colaboradores em direção aos resultados esperados.

SERVE PARA definir objetivos e resultados-chave da empresa, de cada área e de cada membro da equipe, incluindo os sócios.

É ÚTIL PORQUE a adoção é simples e, ao mesmo tempo, cria um sentimento de desafio pessoal em cada colaborador.

SOBRE A FERRAMENTA: OKR (ou-kêi-ar) é a sigla do termo em inglês “Objective and Key Result”, ou, em bom português, “Objetivo e Resultado-chave”. É uma ferramenta de gestão de pessoas geralmente creditada a John Doerr, um dos principais investidores de capital de risco do Vale do Silício. Mas o próprio Doerr afirma que aprendeu a aplicar o OKR na década de 1970, quando ainda trabalhava na Intel. Explica que naquele momento “a Intel estava se transformando de uma empresa de memória para um negócio de microprocessadores e Andy Grove e os gestores precisavam que os colaboradores tivessem foco em um conjunto de prioridades para ter sucesso na transição”. Grove explica que esta abordagem também era conhecida por “Gestão por Objetivos”, que por sua vez, foi proposta por Peter Drucker em seu livro *The Practice of Management*, em 1954.

Mas o OKR se tornou mais popular quando Doerr sugeriu que o Google, quando tinha menos de um ano de vida, adotasse a ferramenta. E, desde então, isso vem sendo praticado com muito sucesso no Google e em outras empresas do Vale do Silício.

A lógica do OKR em si é muito simples. Define-se um ou alguns objetivos para a empresa, os principais executivos, os departamentos, os times e as pessoas. Para cada objetivo, definem-se alguns resultados-chave que devem ser atingidos durante o trimestre. A mágica da ferramenta se dá na definição do objetivo, de seus resultados-chave, na integração com outros membros, na transparência total, na forma de avaliação e, principalmente, no prazo de apenas três meses em cada ciclo para atingir os resultados.

Como usar: A lógica do OKR deve ser planejada e implementada “de cima para baixo”. Ou seja, começa com a definição de objetivos e resultados-chave para os próximos três meses da empresa e de seus principais executivos até chegar em cada colaborador. Em startups, isso é mais fácil, pois não há tantos níveis hierárquicos ou burocracias, mas o alinhamento e o comprometimento de todos, começando pelos principais executivos, deve ser total. Para cada nível hierárquico é preciso definir:

Os objetivos no OKR defendido por John Doerr seguem uma lógica bastante inteligente para gerar comprometimento de todos os envolvidos:

- ✓ Defina, no máximo, cinco objetivos por empresa, área e colaborador. Cinco é um número gerenciável por todos os envolvidos.
- ✓ Cada objetivo deve ter, no máximo, quatro resultados-chave. E cada resultado-chave deve ter uma meta numérica a ser atingida.
- ✓ Todos os objetivos e resultados-chave devem ser atingíveis em três meses. É possível ter objetivos de maior prazo, desde que possam ser quebrados em trimestres. Três meses é o tempo ideal para que os colaboradores planejem e executem as ações e obtenham os resultados, sem que haja desmotivação ou perda de foco.
- ✓ 60% dos objetivos devem ser definidos pelo nível hierárquico mais baixo. Considerando cinco, dois são determinados pelo chefe imediato e os três restantes pelo próprio colaborador. Os objetivos da chefia garantem o direcionamento do colaborador em relação à estratégia geral da empresa e os que são definidos pela própria pessoa implicam a sua contribuição direta para o desenvolvimento do negócio. Esta abordagem pode garantir mais engajamento do colaborador, já que é ele(a) que está definindo a maior parte de seus objetivos.
- ✓ Objetivos precisam ser audaciosos a ponto de motivar e inspirar o colaborador, mas não devem ser impossíveis a ponto de desmotivá-lo totalmente. Por isso, o ideal é que o objetivo seja atingido em cerca de 60 a 70%. Se o objetivo for atingido em 100%, pode significar que sua definição não foi audaciosa o suficiente. Mas uma nota abaixo de 40% não significa exatamente um fracasso. Se for realmente importante, um objetivo não atingido pode ser trabalhado no próximo trimestre.
- ✓ OKR não deve ser usado como uma ferramenta de avaliação de desempenho. Por isso, não há bonificações ou punições. É uma ferramenta de engajamento e direcionamento.
- ✓ Todos os OKRs devem ser abertos e disponíveis para qualquer outro colaborador da organização.
- ✓ OKR deve ser um desafio divertido para todos os colaboradores e não algo chato e burocrático.

1 SÓC [HTTP://BLOG.BETTERWORKS.COM/KEYS-OKR-SUCCESS-QA-JOHN-DOERR/](http://blog.betterworks.com/keys-okr-success-qa-john-doerr/).

2 GROVE, A. HIGH OUTPUT MANAGEMENT. NEW YORK: RANDOM HOUSE, 1983.



FERRAMENTA: OKRS PARA STARTUPS

ESTRATÉGIA E GESTÃO

OKR – OBJETIVO E RESULTADOS-CHAVE	Avaliação
Empresa: [nome da empresa]	12%
Nível do OKR: Colaborador	
Departamento: [nome do departamento]	
Colaborador: [nome do colaborador]	

Definição do objetivo 1: [incluir detalhes do objetivo]	Progresso até dd/mm/aa	Avaliação
Resultado-chave a: [incluir detalhes do resultado-chave]	10%	10%
Resultado-chave b: [incluir detalhes do resultado-chave]	10%	
Resultado-chave c: [incluir detalhes do resultado-chave]	10%	
Resultado-chave d: [incluir detalhes do resultado-chave]	10%	



Definição do objetivo 2: [incluir detalhes do objetivo]	Progresso até dd/mm/aa	Avaliação
Resultado-chave a: [incluir detalhes do resultado-chave]	11%	11%
Resultado-chave b: [incluir detalhes do resultado-chave]	11%	
Resultado-chave c: [incluir detalhes do resultado-chave]	11%	
Resultado-chave d: [incluir detalhes do resultado-chave]	11%	



Definição do objetivo 3: [incluir detalhes do objetivo]	Progresso até dd/mm/aa	Avaliação
Resultado-chave a: [incluir detalhes do resultado-chave]	12%	12%
Resultado-chave b: [incluir detalhes do resultado-chave]	12%	
Resultado-chave c: [incluir detalhes do resultado-chave]	12%	
Resultado-chave d: [incluir detalhes do resultado-chave]	12%	



Definição do objetivo 4: [incluir detalhes do objetivo]	Progresso até dd/mm/aa	Avaliação
Resultado-chave a: [incluir detalhes do resultado-chave]	13%	13%
Resultado-chave b: [incluir detalhes do resultado-chave]	13%	
Resultado-chave c: [incluir detalhes do resultado-chave]	13%	
Resultado-chave d: [incluir detalhes do resultado-chave]	13%	



Definição do objetivo 5: [incluir detalhes do objetivo]	Progresso até dd/mm/aa	Avaliação
Resultado-chave a: [incluir detalhes do resultado-chave]	14%	14%
Resultado-chave b: [incluir detalhes do resultado-chave]	14%	
Resultado-chave c: [incluir detalhes do resultado-chave]	14%	
Resultado-chave d: [incluir detalhes do resultado-chave]	14%	



BAIXE O FORMULÁRIO COMPLETO PARA NÍVEIS DE ORGANIZAÇÃO, ÁREA E COLABORADOR EM: [HTTP://GOO.GL/JIS8CVK](http://goo.gl/jS8CVK).



FERRAMENTA: OKRS PARA STARTUPS

ESTRATÉGIA E GESTÃO

..DICAS DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

As dicas apresentadas a seguir foram baseadas, principalmente, na apresentação de Rick Klau, do Google Ventures, sobre como o Google aplica OKR na organização.

• **Use OKR em sua empresa para:** 1) Ter disciplina na definição dos principais objetivos de todos; 2) Comunicar de forma clara o que é importante; 3) Definir indicadores na medição do progresso da empresa, áreas e colaboradores e; 4) Concentrar esforços no que é relevante.

• **Os OKRs devem ser:** 1) agressivos em termos de resultados, mas realísticos em execução; 2) definidos trimestralmente em relação a um plano anual; 3) totalmente mensuráveis; 4) definidos nos níveis pessoal, time (área) e empresa; e 5) disponibilizados publicamente para toda a organização.

• **Premissas na definição dos OKRs:** 1) Os OKRs do colaborador definem no que a pessoa estará trabalhando; 2) Os OKRs do time (área) definem as prioridades do time e não são apenas uma junção dos OKRs de todos os membros da equipe; e 3) Os OKRs da empresa são uma visão geral, o foco estratégico para toda a organização e não uma somatória dos OKRs de todas as áreas.

• **Premissas na avaliação dos OKRs:** 1) A avaliação ideal dos objetivos deveria estar entre 0,6 e 0,7; 2) O processo de avaliação é mais importante do que a nota em si; 3) A avaliação dos objetivos de todos fortalece comprometimento; 4) Use avaliações baixas para refletir se aquilo vale a pena ser feito e/ou o que deveria ter sido feito de diferente para ter atingido o objetivo.

• **Avaliações dos OKRs:** Faça reuniões trimestrais para avaliar os OKRs do trimestre corrente e estabelecer os OKRs do próximo.

• Exemplo de definição OKR pessoal:

• Objetivo: Acelerar o crescimento das receitas do produto X
• Resultados-chave:
- Lançar ferramenta Y para todos os usuários;
- Implementar solução Z, visando aumentar a receita em 30%;
- Lançar três projetos experimentais para aprender sobre novas fontes de receitas;
- Finalizar planejamento do projeto K de apoio aos revendedores do produto X.

• Exemplo de avaliação de OKR pessoal:

• Objetivo: Acelerar o crescimento das receitas do produto X = 0,7
• Resultados-chave:
- Lançar ferramenta Y para todos os usuários = 1,0
- Implementar solução Z, visando aumentar a receita em 30% = 0,3
- Lançar três projetos experimentais para aprender sobre novas fontes de receitas = 0,7
- Finalizar planejamento do projeto K de apoio aos revendedores do produto X = 0,8

• **Implementando o OKR:** John Doerr explica que é um processo de tentativa e erro e que uma empresa, normalmente, aprende a usá-lo em um ou dois trimestres. Mas, por outro lado, o OKR implica um aprendizado contínuo no seu uso. Apesar da fácil implementação, o sucesso do OKR depende, inicialmente, do comprometimento de todos os principais executivos. É o sucesso da sua aplicação contínua dependerá de “guardiões” do OKR, que devem ser identificados e espalhados em todos os níveis da organização. O objetivo final do OKR é se tornar parte do DNA da empresa, da sua cultura diária e da linguagem corporativa.

• **OKRs nunca devem ser usados na avaliação de desempenho:** Os colaboradores devem entender o OKR como uma ferramenta de comunicação da estratégia e contribuição para que seja atingida. Por esta razão, não devem estar atreladas a bônus, bonificações ou punições.

• **Ferramentas para aplicar o OKRs:** O Google sugere ferramentas de colaboração já disponíveis na internet, como Google Docs, ferramentas na nuvem (Google Drive, Dropbox).

• **Boa solução para gerenciar profissionais:** Um dos grandes desafios de gestores de RH e dos empreendedores é como fazer com que seus colaboradores sejam mais comprometidos e tragam os resultados esperados. OKR pode ser uma boa alternativa de direcionamento e ao mesmo tempo engajamento dos profissionais, já que implica mais participação na definição dos seus objetivos e da sua área.

• Material adicional recomendado:
• KLAU, R. How Google sets goals: OKRs. Disponível em <http://gv.com/1322>.