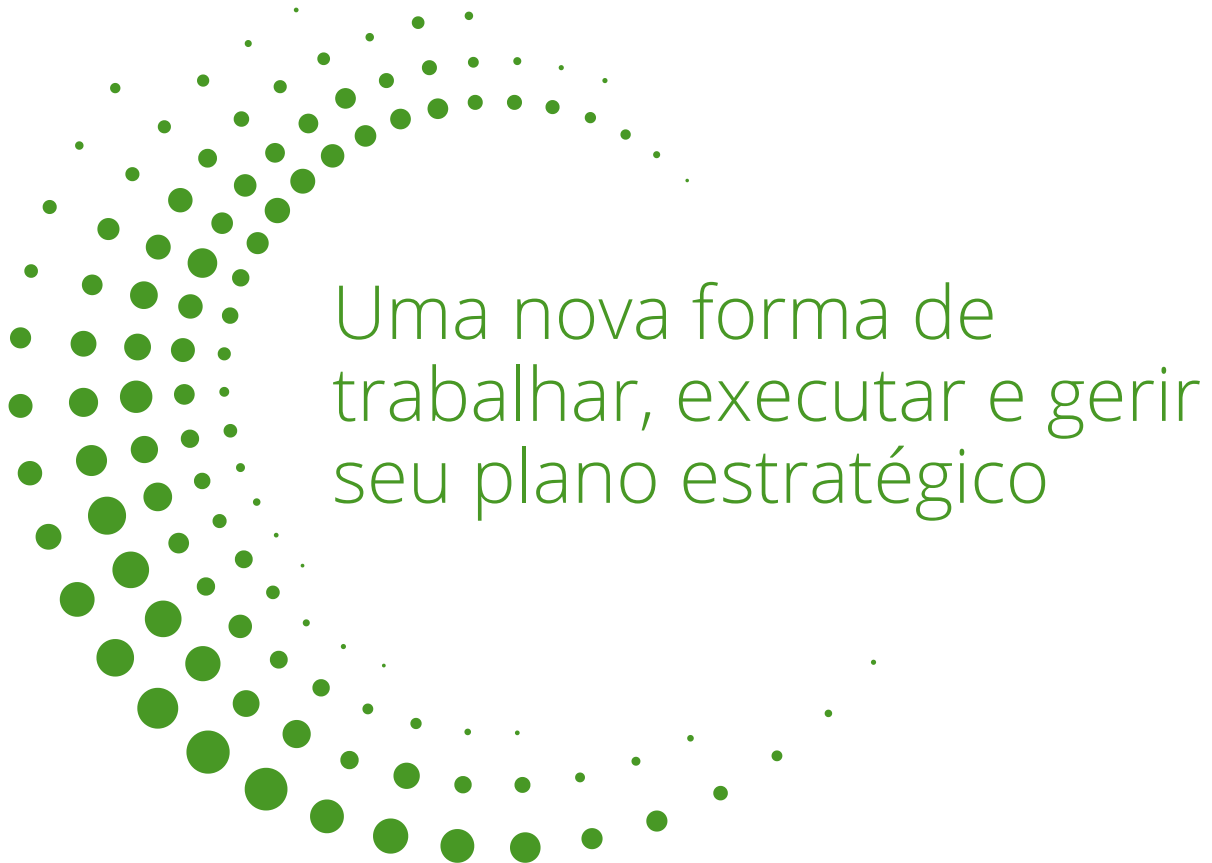


"OKR ajudou a transformar nosso negócio, conectando áreas, e nos guiando de forma consistente em todo processo"

*-Paulo Drago, Diretor Executivo do Grupo Carrefour Brasil*

**Antonio Zubieta**

# É tudo OKR?



Uma nova forma de  
trabalhar, executar e gerir  
seu plano estratégico

Como implantar, realizar a gestão e estruturar equipes,  
por meio de OKRs e tornar sua empresa definitivamente ágil

Prefácio de Thais Balbi, Sócia de Estratégia da KPMG

# ✦ É tudo OKR? ✦

"Eu nem sabia o que era OKR. Com pouca leitura comecei a entender o conceito e fiquei encantada com o modelo. Recomendo a todos a leitura". "

**-Betty Feffer, CEO Instituto Jatobás**

"Na época que implantamos OKR eu estava em outra empresa de varejo internacional e queríamos reestruturar o negócio através de ações concretas, diretas e mensuráveis. O OKR foi o sistema que nos ajudou a transformar nosso negócio, conectando áreas, pessoas, e nos guiando em direção firme e consistente ao longo de todo processo"

**-Paulo Drago, hoje Diretor Executivo de Supermercados do Grupo Carrefour, na época Diretor Geral do Prezunic, Grupo Cencosud**

" Tony compartilha seus conhecimentos e escreve de forma direta, simples e leve, os conceitos que poderão transformar você, assim como me transformaram".

**-Thais Balbi Rodrigues, Sócia de Strategy da KPMG Brasil**

" OKR se converteu em uma ferramenta, formato, metodologia e muitas outras coisas. O livro é de fácil leitura e ajuda a entender que o OKR se adapta para situações de mudanças em um determinado momento. Não importa como definimos OKR e sim sua aplicação. Antonio Zubieta mostra sua habilidade, utilizando OKR como algo benéfico, para atingir um objetivo claro, e tudo fica mais simples de entender e aplicar"

**-Miryam Asunción, Founder Kiri Invest Circular Economy**

"O uso de OKRs traz um fortalecimento de dois valores fundamentais nas organizações de sucesso: Transparência e Empowerment. O primeiro é evidente ao permitir que todos saibam para onde e como estão as ações que importam para a organização e o segundo faz com que cada colaborador sinta seu impacto e significância de suas atribuições no todo da organização"

**-Gustavo Larrubia, CHRO SKF Latam**

"Sempre procurei um conteúdo para oferecer aos meus clientes que desejam sair do básico e entender a real aplicabilidade de OKR. Esse livro atendeu essa necessidade. "

**-Elaine Loureiro, Founder da Uppy**

# É tudo OKR?



Uma nova forma de  
trabalhar, executar e gerir  
seu plano estratégico

Antonio Zubieta

Revisão: Alessandra Baptista  
Imagem de capa: iStock/Getty Images

# SUMÁRIO

Prefácio por Thais Balbi 6

## **01 Colocando as coisas em seus devidos lugares. 7**

*OKR é metodologia, modelo? 8*  
*É tudo OKR mesmo? 9*  
*Meus primeiros OKRs 9*  
*Benefícios de OKR 14*  
*Níveis de OKR 15*  
*Exemplos de OKR 16*  
*Qualidade dos Resultados Chave 17*  
*Escala de OKR 18*  
*OKR é para minha empresa? 19*

## **02 O apressado come cru. 21**

*Como a estratégia pode ajudar? 21*  
*Ter Estratégia é fundamental. 22*  
*E se não tiver Planejamento Estratégico? 22*  
*Metas ou Estratégias? 23*  
*Conectando Objetivos Estratégicos com OKR. 24*  
*Conexão com KPIs 25*

## **03 Preparar o terreno. Depois, semear. 26**

*Implantação conectada com a cultura da empresa. 27*  
*Alinhamento com CEO e Grupo Executivo. 27*  
*Feito, melhor que Perfeito. 28*  
*Lean Strategy 29*

## **04 Muita conversa, feedback e ... 29**

*Tudo se conecta com KRs prioritários? 29*  
*Governança de OKRs 30*  
*Feedback 31*  
*Autonomia 33*

# SUMÁRIO

## **05 Errar ou acertar, no final, aprendizado. 34**

*Como e porque as implantações de OKR nem sempre são fáceis. 34*

*Estudo de Caso - SKF 35*

## **06 Utilizando boas receitas. 39**

*Ferramentas que podem ajudar a acelerar OKR, para você e para sua empresa. 40*

Agradecimentos **41**

Referências Bibliográficas **43**

Sobre o Autor **44**

# Prefácio

por *Thais Balbi*

*Sócia de Estratégia da KPMG*

É sempre um momento de grande dedicação para as empresas, construir e alinhar uma estratégia de longo prazo e trazer o foco da equipe de executivos, conselho e acionistas para as poucas coisas que criam muito valor para o negócio. Quando esse ciclo de reflexões e decisões se conclui, um dos desafios mais difíceis para um líder é executar a estratégia de negócios de forma efetiva, engajar pessoas e entregar tudo o que combinou. Isso porque os modelos não são mais lineares, a imprevisibilidade dos mercados e das economias globais, a complexidade das oportunidades digitais e a transformação contínua dos modelos de consumo, muitas vezes fazem o plano estratégico se tornar desatualizado antes mesmo dele começar a acontecer. E se a estratégia não se atualiza, ela deixa de ser vista como a essência da construção de valor para as pessoas e para o negócio.

Quando conheci o Antonio Zubieta, em 2018, eu vinha de uma carreira executiva como estrategista de grandes empresas e estava iniciando a minha startup. Buscava uma nova abordagem na construção de estratégias: mais simples, viva e adaptativa. Acreditava que a criação de valor de qualquer estratégia bem construída, estava na sua execução e não no plano, e que todos os líderes e colaboradores deveriam ser protagonistas na estratégia do negócio.

Quando conheci OKR foi amor a primeira vista! É simples, adaptativo, colaborativo, engaja pela transparência, incentiva a autonomia alinhada ao propósito e ao foco estratégico, simplesmente perfeito para transformar a forma de fazer a estratégia acontecer nas empresas. Mergulhei de cabeça nesse mundo novo de gestão ágil!

Atualmente, como consultora de estratégia para muitas empresas familiares e centenárias, que passam por todo um desafio de sustentação, transformação digital e crescimento acelerado, vejo que OKR é uma abordagem que muda a forma de fazer gestão estratégica e cria uma conexão entre as pessoas, que possibilita atingir objetivos, buscar colaboração, ter foco no que realmente importa: os clientes, o consumidor e as tendências.

# Prefácio

*por Thais Balbi*

*Sócia de Estratégia da KPMG*

Ser uma organização que tem clara a sua estratégia vencedora e que permite adaptar suas iniciativas de crescimento pelos insights do mercado e suas experiências, que constrói uma mentalidade value-to-action e não plan-to-action, a torna mais forte, antifrágil.

Venho trabalhando todos esses anos e aprendendo muito com o Antonio Zubieta, que é meu mentor e também um amigo. Percebo que, atualmente, OKR é a única abordagem de gestão que possibilita executar a estratégia de forma viva e simples, nas organizações. O que possibilita uma evolução gigantesca nos modelos organizacionais e engaja as novas gerações de profissionais, que buscam desafios constantes.

Também observo que não é simples implementar OKR. OKR nos faz questionar e adaptar nossos valores. E quando conseguimos ver os resultados acontecendo, e as pessoas felizes que estão construindo algo grande, é realmente gratificante ser parte de todo o processo.

Esse livro é uma excelente leitura, que mais parece um bom bate-papo com um dos melhores especialistas do Brasil. Tony compartilha seus conhecimentos e escreve com a sua forma direta, simples e leve, os conceitos que poderão transformar você, assim como me transformaram.

Boa leitura !

*Thais Balbi*

# 1

## Colocando as coisas em seus devidos lugares.

*OKR é metodologia, é modelo?*

*"Os líderes empresariais aprenderam que os indivíduos não podem ser reduzidos a números."*

**John Doerr**

OKR, nem metodologia, nem modelo.

OKR, acrônimo de Objectives and Key Results (Objetivos e Resultados Chave), está mais para um **acordo colaborativo de metas para empresas, equipes e indivíduos**, que pode ser aplicado na empresa ou na vida pessoal.

OKR é como uma bússola, que diz se estamos no caminho certo, rumo aos objetivos principais.

Se você tem um *Objetivo*, você tem *O QUE* deve ser alcançado. Objetivo não é número. Um objetivo deve ser claro, orientado para uma ação, concreto e inspirador. Um objetivo *deve comunicar aquilo que os números não dizem*, para que não haja confusão na hora de buscar um número.

Um objetivo é a forma que escolhemos para nos comunicarmos, para deixar tudo mais claro. Do contrário viveremos buscando apenas números.

Os KRs (Resultados Chave) devem ser traduzidos em número para provar que chegamos lá. Os resultados chave são o *COMO* vamos atingir o Objetivo. Por isso devem ser limitados no tempo, numéricos, mensuráveis e com certeza possíveis de serem verificados. Os KRs *devem traduzir em números o que queremos alcançar*.

No início do parágrafo anterior expliquei que OKR pode ser visto como um acordo colaborativo de metas para empresas, equipes e indivíduos.

Quando você trabalha para uma empresa, seu trabalho é direcionado para atingir um objetivo que é da empresa, e outras pessoas, direta ou indiretamente, são necessariamente contribuidoras do seu trabalho. Sendo assim, fica fácil entender que as metas da empresa devem ser comunicadas e alinhadas com todos e que são as equipes que irão executar estas metas; portanto, as metas de equipes representam quase a totalidade de todas as metas de uma empresa.



## É tudo OKR mesmo?

Essa é a aplicação que mais vemos por aí. De repente, OKR se converteu na nova forma de avaliar todas as pessoas, se transformando em um dos componentes de avaliação de desempenho. E vemos OKR aplicado a tudo e em todas as circunstâncias, seja utilizando 9 box, 4 box, remuneração variável, etc.

Então, **nem tudo é OKR**. OKR deve refletir um processo de mudança, não de rotina. Rotina você não controla por metas. Rotina você dá *check* e pronto. Cumpriu a tarefa. E essa é uma diferença e tanto entre uma meta e o cumprimento de uma rotina de atividades. Ambos tem um valor enorme, mas são diferentes na forma de medir e conceituar.

## MEUS PRIMEIROS OKRs

A primeira empresa que conheci que aplicava OKR em um modelo ágil foi em 1986. A empresa era do meu pai.

Eu tinha 14 anos e trabalhei durante alguns anos na empresa dele. Eu não sabia que aquela era uma empresa ágil até chegar aos meus 40 e entender o universo de OKR.

Além disso eu não tinha da sabedoria que meu pai tinha como empreendedor. Aliás eu criticava muito o modelo dele fazer gestão na época. Eu acreditava que empresa grande é aquela que tem muitos funcionários, que cresce aceleradamente e tem muitos clientes. Se eu tivesse que classificar a empresa dele, eu diria que nunca passou pela cabeça dele em ter uma empresa unicórnio (escalável, grande de clientes, crescimento exponencial, etc) e sim uma empresa camelo - os camelos se adaptam a diferentes tipos de climas, sobrevivem sem comida e água por meses e, quando a hora é certa, conseguem correr rapidamente por períodos relevantes de tempo. Esse era o modelo dele.

A história da empresa começa logo depois dele se formar em Farmácia-Bioquímica na UFRJ em 1971. Ele viajou pelo Brasil para analisar o mercado, avaliar as oportunidades, conversar com parceiros, empresas, canais, entender o perfil do público e potencial de clientes e crescimento. Com isso elaborou seu plano de negócios e tomou a decisão de abrir um laboratório de análises clínicas na capital de São Paulo. Sua estratégia não era ganhar um oceano, até porque havia um risco grande devido ao investimento que deveria ser feito. Ele queria experimentar um nicho de mercado e com exames específicos que seriam feitos por ele, outros exames mais caros seriam feitos em redes.

de laboratórios especializados, mitigando o risco de investimento em equipamentos caros.

A empresa tinha um propósito muito claro: "Proporcionar uma informação confiável para o paciente" em uma época que a tecnologia e o controle eram deficitários causando graves erros nas interpretações médicas baseado em resultados equivocados. Ele jamais colocou a solução à frente de sua entrega, seu objetivo era atingir o propósito. Lembro de um episódio de um paciente, logo após receber os resultados de seus exames das mãos dele, abrir um outro resultado do mesmo exame feito em outro laboratório com um resultado completamente diferente. "Não posso garantir pelo resultado de outro laboratório, mas posso responder por esse que te entrego." disse ele.

Eu então, antes de começar a trabalhar com OKR, peguei um pedaço de papel e escrevi o que seriam os OKRs da empresa.

Me dei conta que todo essa volta ao simples tenha uma razão, simplificar o complexo que ficou os processos de gestão. Aqui lembro de uma frase da música do Cazuza *"eu vejo museu de grandes novidades, o tempo não para, não para não, ..."*

Então meu ensaio do que seriam os OKRs dele saíram mais ou menos assim:

### **Objetivo 1: Estar localizado em uma zona residencial com parceiros próximos**

Plano de ação 1: O nome do laboratório deveria ser o nome do bairro, (delimitando o público e ganhando a aprovação local - do pequeno para o grande mercado)

Plano de ação 2: Ter 40% dos clientes/pacientes provenientes dos médicos parceiros

Plano de ação 3: Ter 30% do faturamento proveniente dos hospitais

Plano de ação 3: Ter crescimento do faturamento mínimo de 10% mensal

### **Objetivo 2: Prestar um atendimento personalizado e com qualidade**

Plano de ação 1: Quando possível atender 100% dos pacientes (o objetivo aqui era entender o perfil dos pacientes vindos dos médicos indicados)

Plano de ação 2: Entregar 100% dos resultados antes do prazo combinado (e analisar caso a caso se houvesse necessidade de urgência)

de laboratórios especializados, mitigando o risco de investimento em equipamentos caros.

A empresa tinha um propósito muito claro: "Proporcionar uma informação confiável para o paciente" em uma época que a tecnologia e o controle eram deficitários causando graves erros nas interpretações médicas baseado em resultados equivocados. Ele jamais colocou a solução à frente de sua entrega, seu objetivo era atingir o propósito. Lembro de um episódio de um paciente, logo após receber os resultados de seus exames das mãos dele, abrir um outro resultado do mesmo exame feito em outro laboratório com um resultado completamente diferente. "Não posso garantir pelo resultado de outro laboratório, mas posso responder por esse que te entrego." disse ele.

Eu então, antes de começar a trabalhar com OKR, peguei um pedaço de papel e escrevi o que seriam os OKRs da empresa.

Me dei conta que todo essa volta ao simples tenha uma razão, simplificar o complexo que ficou os processos de gestão. Aqui lembro de uma frase da música do Cazuza *"eu vejo museu de grandes novidades, o tempo não para, não para não, ..."*

Então meu ensaio do que seriam os OKRs dele saíram mais ou menos assim:

### **Objetivo 1: Estar localizado em uma zona residencial com parceiros próximos**

Plano de ação 1: O nome do laboratório deveria ser o nome do bairro, (delimitando o público e ganhando a aprovação local - do pequeno para o grande mercado)

Plano de ação 2: Ter 40% dos clientes/pacientes provenientes dos médicos parceiros

Plano de ação 3: Ter 30% do faturamento proveniente dos hospitais

Plano de ação 3: Ter crescimento do faturamento mínimo de 10% mensal

### **Objetivo 2: Prestar um atendimento personalizado e com qualidade**

Plano de ação 1: Quando possível atender 100% dos pacientes (o objetivo aqui era entender o perfil dos pacientes vindos dos médicos indicados)

Plano de ação 2: Entregar 100% dos resultados antes do prazo combinado (e analisar caso a caso se houvesse necessidade de urgência)

Plano de ação 3: Não aceitar planos de saúde no início, priorizando pouca quantidade de pacientes (plano de saúde dava escala mas o valor pago ao laboratório na época era muito baixo e aumentava o risco)

Plano de ação 4: Obter o maior número de informações dos pacientes (a idéia era manter o vínculo de longo prazo enviando cartas personalizadas e espontaneamente poder ligar para saber como estava o paciente)

Os objetivos foram quase todos cumpridos e dentro de pouco tempo além da necessidade de ampliar a equipe houve a necessidade de trabalhar em um novo espaço. Pessoas de diversas partes do Estado de São Paulo e do Brasil vinham até o laboratório para receberem o atendimento personalizado e durante os pouco mais de 30 anos de negócio, esse modelo se manteve atendendo mais de 300.000 clientes. O laboratório virou referência de um modelo de qualidade.

É provável que a estratégia não funcionaria nos tempos atuais, mas o modelo de gestão certamente sim.

Sobre a equipe, aprendi um modelo que havia um diferença daquilo que eu havia aprendido na faculdade. Ele tinha uma equipe ágil.

Todos os farmacêuticos e técnicos, além de executarem suas atividades analíticas, atendiam os pacientes, recebiam e levam os clientes até a porta, podiam analisar qualquer tipo de exame e até podiam datilografar (isso datilografar) os resultados dos exames. A equipe tinha as competências necessárias de lidar com qualquer cenário e mais, todos os funcionários tinham engajamento autônomo, estabeleciam para si, suas metas individuais focando no atingimento das metas do grupo. O laboratório poderia atuar mesmo o dono não estando presente, salvo algumas atividades administrativas da qual ele tinha controle. Os treinamentos da equipe eram feitos no modelo *bootcamp*.

## BENEFÍCIOS DO OKR

Uma das razões que muitos buscam, é entender quais os principais benefícios da utilização de OKR.

Na essência, e quando bem executado, a implantação de OKR pode sim trazer resultados para sua incrível gestão. Mas para atingir esses resultados é necessário criar bons hábitos de gestão e menos o rigor da disciplina, que pode tornar o processo como algo obrigatório.

Alguns deles que merecem atenção:

### 1.FOCO

Existe uma frase atribuída a Steve Jobs, "Foco é saber dizer não".

Independentemente do dono da frase, o ponto é que saber dizer não, em um mundo com tantas oportunidades e demandas que surgem, é um dos maiores desafios dos líderes e executivos de empresa.

Empresas lideradas por Executivos que focam em alto desempenho sabem dizer o que realmente importa. São escolhas difíceis que devem ser feitas. Não existe capital humano e tempo para executar todas as ideias e oportunidades que surgem a cada momento.

"A capacidade de gerar novas ideias é sempre maior que a capacidade de executá-las."

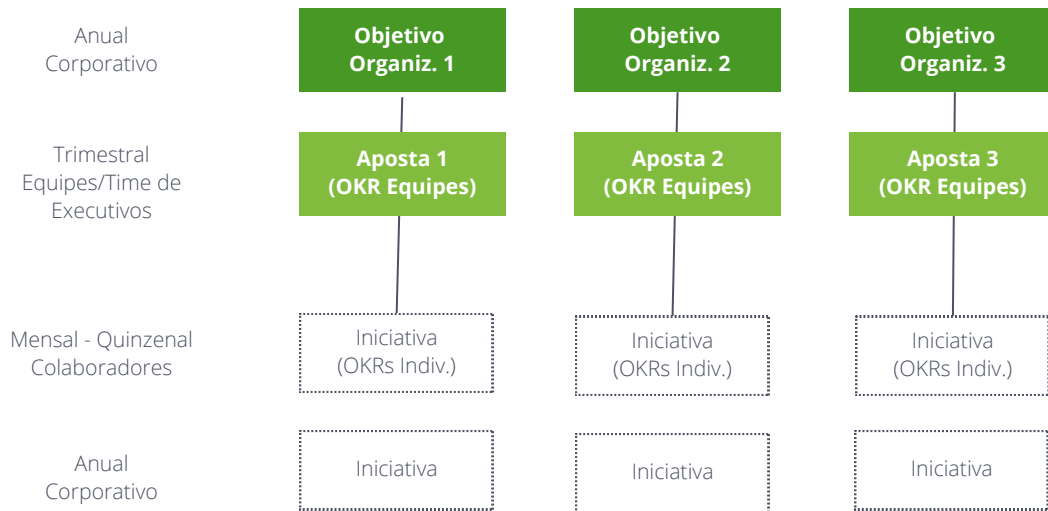
A maior parte das nossas atividades são rotineiras e conectadas ao principal negócio da empresa. Essa atividade, que faz a empresa permanecer no mercado e entregar o que produz, chamamos de BAU - Business as Usual (Negócio usual). Essa atividade tem que acontecer, e acontece, quase de forma automática.

Os OKRs devem expressar uma agenda de mudança. Para fazer diferença, verbos como aumentar, crescer, reduzir devem iniciar suas metas desafiadoras que visam um cenário de maior oportunidade.

OKR é para ajudar a você ter mais precisão para as áreas e equipes. Quando você faz essa distinção, consegue saber qual o foco necessário para trazer mais e vencer.

## 2. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Para que todos tenham foco e entendimento do que realmente importa é necessário que tenhamos transparência na estratégia e portanto compartilhamento. *As equipes devem conectar seus OKRs com os objetivos corporativos* para que tenhamos esforços coesos.



Quando as Equipes determinam apostas para atingir os Objetivo Organizacionais o senso de pertencimento e propriedade aumentam.

O engajamento e a necessidade de inovar e fazer diferente, fomenta as pessoas. É muito importante que o papel da liderança, nesse movimento de alinhamento, seja de dar autoridade e autonomia, para que esses OKRs sejam fruto do exercício da equipe.

## 3. GESTÃO ÁGIL

Com os OKRs escritos e alinhados, vamos para a gestão: a cadência de acompanhamento e um plano contínuo de melhoria. Quando tivermos dificuldade de atingir um resultado chave, o que fazemos? Como construímos e resolvemos um problema? A construção de OKRs fortalece um modelo de gestão ágil.

É comum vermos empresas iniciarem um processo de gestão ágil adotando OKR como um meio para atingir esse objetivo. Diferente do que se pensa, ainda que OKR tenha surgido antes dos anos 2000 e o *Agile* em 2001, o conceito não está preso no tempo e sim na sua aplicabilidade, que com o crescimento do Agile, fortaleceu seu uso e potencializou ainda mais uma gestão ágil.

## 4. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Um fator importante em todo processo de OKR: as pessoas.

O desenvolvimento das pessoas reflete diretamente no fortalecimento de uma nova cultura ao grupo.

O processo de OKR enfraquece o modelo de avaliação de desempenho tradicional e reforça o gerenciamento contínuo do desempenho.

Conectado com o desenvolvimento de processos de feedback e de reconhecimento contínuo ao invés de avaliações anuais e pontuais.

Todos esses fatores influenciam diretamente na nova cultura. Não a cultura como algo maior e que determina o comportamento das pessoas, mas ao contrário. Constrói e desenvolve novos comportamentos.

O conjunto desses 4 grandes benefícios fazem do OKR um modelo importante para qualquer empresa que deseja crescer e evoluir no desenvolvimento das pessoas.

### NÍVEIS DE OKR

Um primeiro ponto importante que os OKRs trazem é a simplicidade na estrutura de gestão ( conforme Fig.1). Essencialmente temos: OKRs Organizacionais/Corporativos e OKRs de Equipes/Áreas, que chamamos também de OKRs Táticos, em poucos casos temos OKRs Individuais.

**Organizacional:** São os OKRs que guiarão toda a empresa em prol dos resultados desejados. Eles devem motivar e inspirar toda a empresa; portanto, a estratégia e as prioridades devem constar em seu conteúdo.

**Equipes/Áreas:** metas direcionadas a atuação de cada time; portanto, podemos ser muito mais específicos na formulação desses objetivos. Devem estar alinhados com o propósito da companhia, já que seus resultados afetarão diretamente a performance do negócio .

**Individual:** São OKRs focados na performance do colaborador. São OKRs mais raros de acontecer já que são métricas que pertencem a uma única pessoa, somente o papel dela será determinante no atingimento do Objetivo.



No OKR **não se utiliza o formato tradicional de cascata de metas.** Utilizamos o formato Top-Down / Bottom-Up, ou mais conhecido como Modelo Bidirecional. Consideramos que a partir dos Objetivos corporativos bem descritos e definidos e sempre alinhados com a Estratégia.



A grande maioria dos OKRs das Equipes/Áreas são definidos por pessoas que devem estabelecer metas de atingimento da estratégia, ou seja, OKRs Organizacionais.



Com esse formato de gerenciamento, o entendimento da estratégia é mais dinâmico e aumenta o engajamento das pessoas.

## EXEMPLOS DE OBJETIVOS E RESULTADOS CHAVE

### Objetivos

Os Objetivos são importantíssimos para darem o primeiro passo na decisão de quais métricas iremos determinar para alcançar o Objetivo.

Um Objetivo ambíguo pode levar as equipes a atingirem algo que não é relevante, ou ainda impossibilitar o desenvolvimento das equipes, que converge para uma cultura com maior envolvimento e autonomia das pessoas.

Exemplos:

- Abrir filiais da empresa fora do Brasil
- Deixar nossos clientes apaixonados pelo produto A
- Trazer diversidade na oferta de nossos produtos
- Conquistar mais clientes do segmento A-B

### Resultados Chave

Os resultados chave (KRs) são os critérios de sucesso do objetivo, ou seja, os passos mensuráveis necessários para completá-lo. São utilizados para entender de forma mais direta se estamos evoluindo ou não. É vital que estes dados sejam quantitativos, para que não haja dúvidas em relação ao progresso, evitando subjetividade. Os KRs também devem ser ambiciosos e desafiadores, a ponto de tirar os colaboradores e times da zona de conforto.



Preferencialmente procure verbos como: Aumentar, Reduzir, Manter, Melhorar e depois associe uma métrica que possa lhe trazer acompanhamento e progresso.

Evite resultados chave ligados a atividades meio, como por exemplo, a conclusão de um projeto. Esse tipo de definição diz mais sobre o projeto e menos sobre o valor que irá trazer. Então, procure entender sempre qual métrica o projeto irá influenciar e a partir daí defina essa métrica como KR.

Exemplos:

Aumentar NPS de 5 para 8

Reduzir os custos de produção de \$9 para \$7,50

Aumentar o engajamento no site em 40%

Crescer de 1.100 para 1.250 o número de leads qualificados

*O quão desafiador são meus Resultados chave?*

Os resultados chave podem ser muito desafiadores, com alto grau de desafio ou simplesmente desafiadores. Pense bem antes de definir a força dos KRs para que não haja formas diferentes de mensurar resultados.

KR Moonshots

São métricas quase impossíveis de atingir. Devem ser aplicadas somente quando existem desafios importantes a serem atingidos que validem ou não uma estratégia elaborada. Nesse caso temos uma escala de 0 a 100%, no qual o 100% é extremamente difícil de atingir, e atingir 70 a 80% é um grande feito.

KR Roofshots

São métricas quase possíveis de serem atingidas mas que possuem um alto nível de desafio. Na maior parte dos casos, aplicamos esse desafio para metas que temos uma visão da dificuldade, ainda que não saibamos exatamente como atingí-la. Em uma escala de 0 a 100% consideramos o 100% como muito difícil, mas possível de atingir.

## ***E quanto a qualidade dos meus Resultados Chave?***

Existe uma diferença em estabelecer Resultados Chave que refletem o esforço da Organização e o esforço das equipes e indivíduos.

Para isso dividimos os Resultados Chave em duas categorias adicionais:

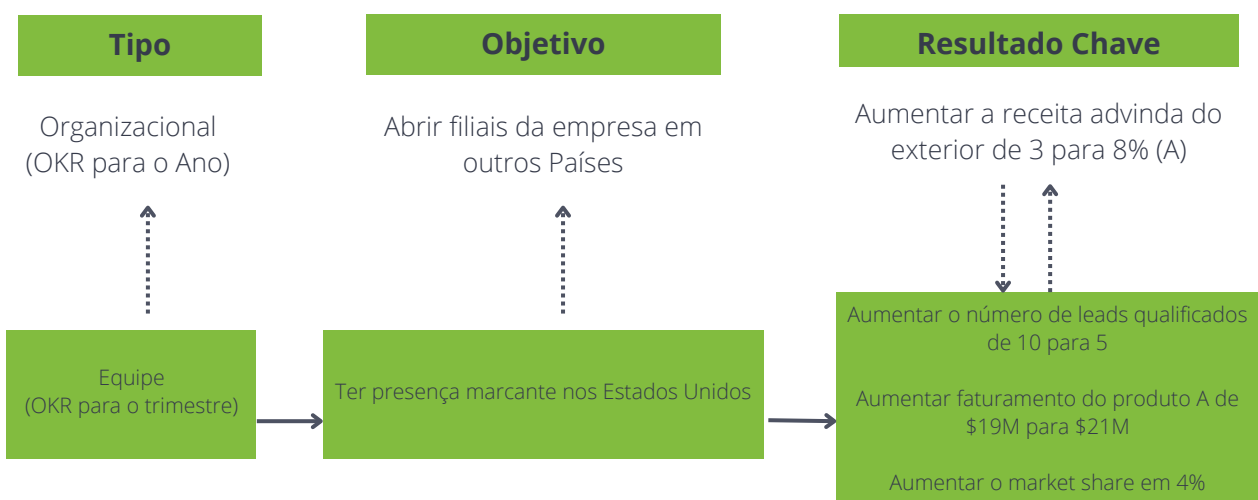
**KRs Laggings (passado - que já foi)**

São métricas estabelecidas através de um conjunto de esforços, que ao final, culminam no atingimento ou não da métrica. Um bom exemplo é uma meta de Churn. Churn é uma métrica que indica o quanto sua empresa perdeu de receita ou clientes. Para melhorar o Churn devemos ter outras métricas e atividades que façam essa métrica acontecer. Do contrário, essa métrica não se movimentará. Por isso é uma métrica do passado, é um KR fruto de um exercício anterior que culmina na execução da meta.

**KRs Leading (“futuro - metas que influenciam o cenário)**

São métricas que alteram o futuro de outras métricas. Por exemplo, seguindo o exemplo anterior. Para mudar o Churn estabelecemos um KR de melhoria no NPS, supondo que um dos problemas seja o atendimento ao cliente.

Normalmente os KRs Laggings são KRs Organizacionais ou Corporativos, porque são a somatório de esforços de outros KRs para atingi-los. Já os KRs Leadings têm a qualidade de alterar o futuro, portanto lideram a transformação e normalmente são associados aos OKR das Equipes e Áreas.



É possível perceber no exemplo acima, que para atingir o KR Lagging Organizacional (A) - *Aumentar a receita advinda do exterior de 3 para 8%*, foi necessário estabelecer KRs de Equipe que já suportassem parte do atingimento. Outra característica importante é o conjunto de KRs de equipes que irão suportar o KR Estratégico (Organizacional) no trimestre.

Claramente a estratégia se baseia em conquistar leads qualificados para aumentar a conversão em termos de faturamento e o market share. Todos os KRs aqui mostrados são do tipo Leading pois a execução deles irá "liderar" a mudança esperada no Organizacional.

### Escala de OKR

Quando enfrentamos desafios, a busca por inovação e a renovação de conceitos é intensificada. Para atingir máxima performance, recomendo o uso da grade abaixo para mensurar seus resultados chave:



É importante que no início da implantação seja utilizado a mesma régua de mensuração de resultados. Observe que com OKR não existem metas acima de 100%. Aplica-se o conceito correto que o 100% é um enorme desafio, e que se algo foi além disso, podemos concluir que subestimamos a capacidade do mercado ou estabelecemos uma meta frouxa.

## **OKR É PARA MINHA EMPRESA?**

De antemão como empreendedor e consultor, eu diria que empresas que estão focadas na criação de valor para o cliente e tem uma inclinação para modelos ágeis são mais inclinadas a terem modelos como OKR.

A feliz verdade de toda essa experiência é que me já me surpreendi de ver empresas com sistemas rígidos e pouco abertas a processos de inovação adotarem o modelo OKR e conseguirem ter a aderência esperada. Gestores correndo atrás de novas formas de trabalhar, buscando se atualizar com modelos de gestão na linha da Gestão 3.0.

A receita certa? Envolve o CEO. Ter o CEO como principal sponsor, acreditando, seguindo o modelo e sendo fonte de inspiração, além de ter os C Levels envolvidos desde o início da implantação, é a maior diferença.

## 2

### O apressado come cru.

*Como a estratégia pode ajudar?*

*"Estratégia sem um plano de execução é puro devaneio."*

**Bianca Machado**

Definir uma estratégia consistente, mas ao mesmo tempo flexível, a ponto de permitir uma rápida atualização, é um desafio. Modelos de estratégia estão passando por muita transformação e há ainda caminhos a serem percorridos, sobretudo no mundo digital.

Não sou um especialista em estratégia e a proposta deste livro não é debatermos sobre modelos de estratégia. Mas uma coisa é clara: na elaboração de uma estratégia é importante ter em mente que ela deve ser viva.

Não só estrategistas da alta direção, mas também outros indivíduos das equipes, podem interferir na estratégia organizacional, que não segue apenas planos preestabelecidos. Não existe mais a estratégia "bala de prata", se é que algum dia existiu.

Nessa perspectiva, a estratégia é "interpretada como o produto de processos incrementais, adaptativos e emergentes" - Henry Mintzberg. Em outras palavras, Mintzberg está dizendo que não somente os executivos deveriam determinar a estratégia e sim o restante dos colaboradores que na prática executam a estratégia.

Nesse linha, o planejamento estratégico é algo que busca formalizar os pensamentos estratégicos e é orientado para a ação, focando na execução.

Pensamento Estratégico → Planejamento Estratégico → Estratégia Viva  
 (intuitivo e criativo) (lógico e formal) (racional e dinâmica)

A velocidade da mudança só tende a aumentar, portanto o modelo *WaterFall*, também chamado de cascata de metas ou cascata de indicadores (KPIs), não faz sentido há muito tempo, mas ainda segue sendo o modelo relativamente mais fácil de dizer para as pessoas o que fazer.

*Ter Estratégia é fundamental.*

O planejamento estratégico vai apoiar a compreensão das mudanças do ambiente externo e interno. Ajuda a reconhecer problemas que podem surgir ao longo do caminho e a identificar oportunidades de melhoria para o negócio. Portanto, mesmo que o mercado esteja em constante transformação, isso não invalida a necessidade de ter um plano que direcione os esforços organizacionais e das equipes.

Ao contrário do que muitos podem pensar, no cenário em que vivemos é justamente a existência do planejamento estratégico que torna a organização mais preparada para essas mudanças, pois ele prevê todo um processo de construção, análise e validação contínua da estratégia da empresa. A riqueza desse debate entre as pessoas e a reflexão para o futuro é de extrema importância para posteriormente definir OKRs bem alinhados.

A ausência de planejamento abre espaço para inúmeras possibilidades e a organização pode acabar se perdendo quando o leque de opções é muito grande, além de deixar mais difícil o endereçamento do foco do negócio.

*E se não tiver Planejamento Estratégico?*

Mesmo assim os OKRs irão lhe ajudar. Eles contribuirão para determinar alguns focos, ainda que com uma visão mais limitada de longo prazo e com menos tração.

Você provavelmente irá se apressar em mercados ou determinar planos de execução com menos assertividade. E também terá que testar muito mais hipóteses com pouca fundamentação de dados, o que um bom plano estratégico lhe fornece.

Além disso a falta de alinhamento de estratégias entre os Executivos pode direcionar as áreas para caminhos errados, com risco de perder dinheiro e tempo.

O que mais recomendo nesse casos é um exercício de reflexões com o grupo executivo a fim de determinar os macro objetivos estratégicos, antes de começar a construir os OKRs da empresa. Isso irá mitigar a ausência de um planejamento estratégico.

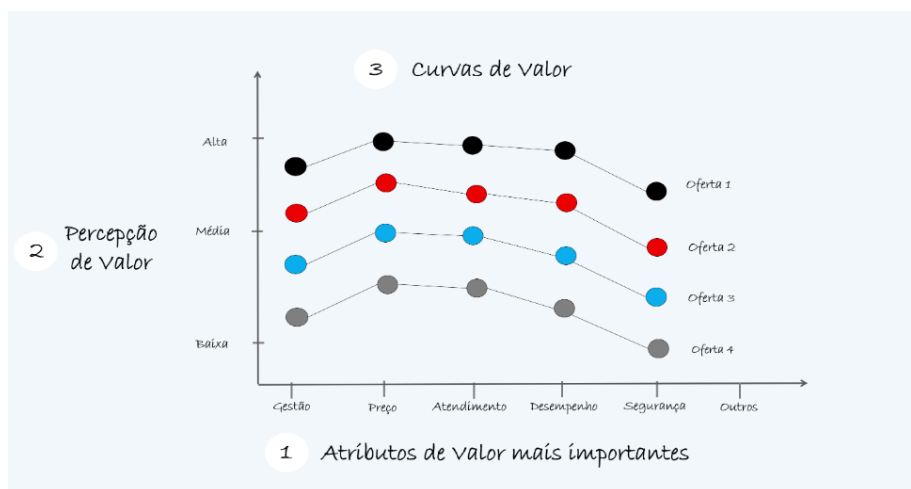
## Metas ou Estratégias?

Já vi muitas empresas afirmarem que possuem Estratégias, quando na verdade possuem um monte de metas, sonhos ou KPIs para serem atingidos.

"Queremos ser o empresa número um no mercado que operamos" ou "Ser referência em". Esse monte de afirmação não diz o que você vai fazer, diz o que você espera que aconteça. Ou ainda coisas como "Aumentar a eficiência operacional em x%" ou "Entrar no mercado Y". Isso tudo pode ser uma excelente decisão, mas juntas não formam uma estratégia.

Estratégia tem que ter um caminho para alcançar aquilo que almejamos. Ela deve envolver pessoas chave na empresa e deve ser no movimento top-down-bottom-up. Uma estratégia bem sucedida normalmente segue esse movimento. O professor Robert Burgelman, da Universidade de Stanford, afirma: "As empresas de sucesso têm como característica manter os processos internos de experimentação e seleção de baixo para cima, mantendo a orientação estratégica sempre orientada."

Nós temos que permitir que as equipes criem iniciativas bottom-up que estejam dentro dos limites estabelecidos da intenção estratégica.



Análise de Curva de Valor de Cliente - Oceano Azul (W. Chan Kim e Renée Mauborgne)

Existem várias formas de definir Objetivos Estratégicos com materiais básicos. Lembrando que nenhuma delas substitui o exercício de um Planejamento Estratégico completo.

Uma base simples de análise, que pode ajudar com os Inputs dos Objetivos Estratégicos, é a Curva de Valor Cliente.

Os principais passos são:

- Observe o ambiente de negócio;
- Agrupe os concorrentes por grupos com características similares;

- Defina atributos de valor significativos dos produtos e/ou serviços;
- Classifique os atributos de valor de acordo com a relevância da oferta;
- Avalie os atributos que devem ser elevados, suprimidos, reduzidos ou criados;
- Verifique o nível de singularidade e sustentabilidade da nova curva de valor proposta para o negócio;
- Ao final, estabeleça um plano estratégico para que a nova proposta de valor seja executada.

Este processo ajudará a definir as características mais relevantes para o negócio e como a empresa se diferenciará dos concorrentes.

As Curvas de Valor possibilitam que a empresa entenda sua real posição frente à concorrência, permitindo aos gestores o desenvolvimento de um planejamento estratégico acertado, que resulte em vantagem competitiva.

### *Conectando Objetivos Estratégicos com OKR*

A primeira coisa que devemos fazer para conectar a estratégia com OKR é combater hábitos ruins que impedem que sua estratégia seja executada. O que não é nada fácil.

Isso significa mudar padrões de relacionamento com clientes, abandonar projetos sem perspectivas claras de retorno. Pode envolver mudar pessoas e mudar a forma de trabalhar e fazer uma reunião, por exemplo.

Questionar: Por que fazemos isso dessa maneira? E dependendo da resposta é um ótimo motivo para mudar.

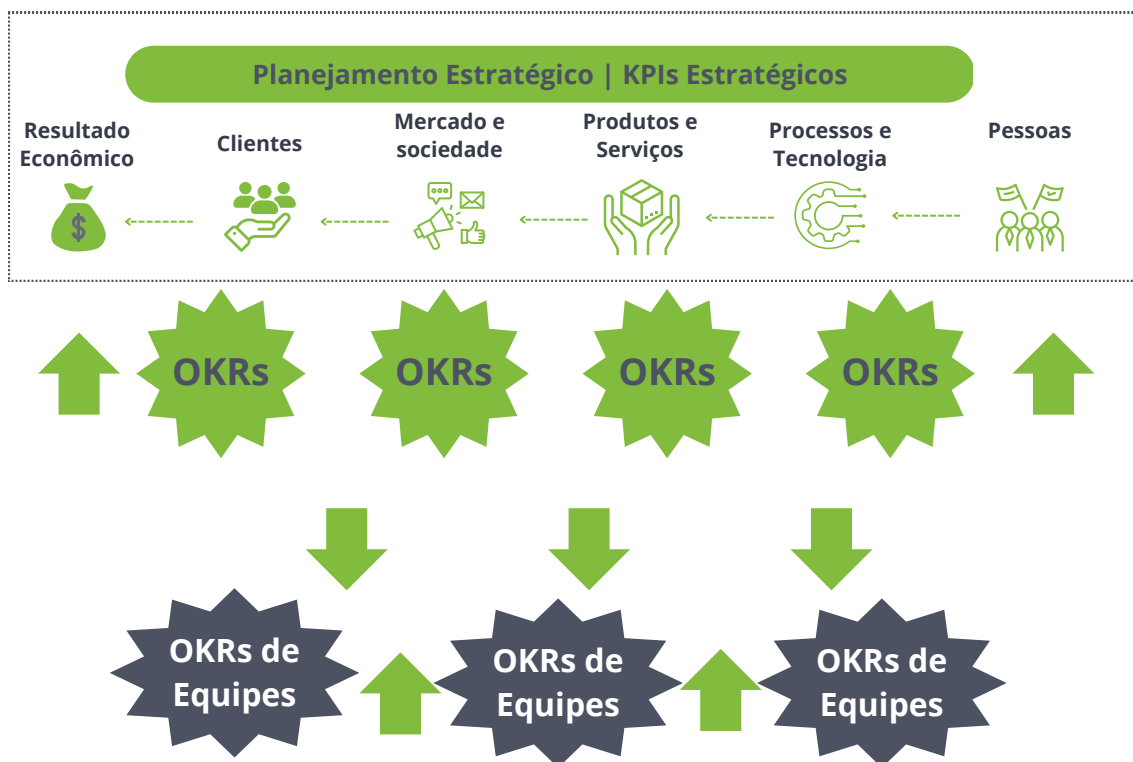
Para atingir uma estratégia é necessário ter uma cabeça voltada para a execução. Uma vez definidos os Objetivos Estratégicos de forma colaborativa é momento de construir Resultados-Chave Estratégicos.

- Defina o prazo dos Objetivos Estratégicos: normalmente estabelecemos 1 ano
- Defina KRs estratégicos que priorizam o objetivo: precisos e que devem ser de no mínimo 3 e no máximo 5 por objetivo estratégico.
- Procure construir no máximo 5 Objetivos Estratégicos por ano. Se você tiver 5 objetivos com 5 resultados chave, já terá em um ano, 25 resultados chave para serem atingidos em 1 ano.



## Conexão com KPIs

Todos os OKRs tem conexão direta com o direcionadores de Valor. Os direcionadores de valor são:



- Conectado aos Direcionadores de Valor e ao Planejamento Estratégico, definimos a primeira camada de OKRs: os OKRs Estratégicos. Jamais devemos associar os Direcionadores de Valor com KPIs diretos, quando fazemos isso condicionamos o pensamento apenas para KPIs e não para OKRs e nesse sentido construímos uma gestão baseada em diretrizes, modelo utilizado na década de 60, que reforça movimentos de gestão Top-Down e cascata de metas.
- O exercício de KPIs Estratégicos devem ser fruto do trabalho de Planejamento Estratégico. Portanto, estamos falando de no máximo 5 KPIs Estratégicos, definidos para toda a Organização. Todas as demais métricas devem vir atreladas a Objetivos (o O de OKR).

A construção de KPIs não deve ser feita conjuntamente com OKRs. A definição dos KPIs Estratégicos, que são poucos, é prévia ao exercício de OKR e deve essencialmente refletir o planejamento Estratégico da empresa, baseado nos Direcionadores de Valores definidos.

# 3

## Preparar o terreno. Depois, semear.

*Implantação conectada com a cultura da empresa.*

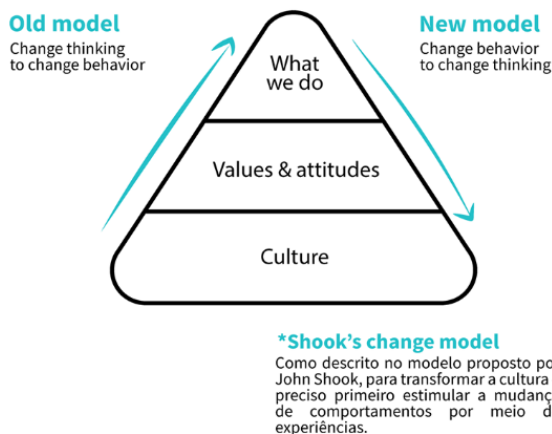
*"Nossa maior fraqueza está em desistir. A maneira mais certa de obter sucesso é sempre tentar mais uma vez."*

**- Thomas A. Edison**

Cultura é um tema complexo e os autores divergem em sua definição. Uma frase que martela minha cabeça é a do Antonio Jacinto Matias, com quem vivi a "construção de uma nova cultura", no Itaú: "Entendo a cultura como algo que está no ar, não conseguimos pegar, mas conseguimos sentir na forma de conversar, no jeito que as pessoas reagem a uma situação. A cultura é o registro de tudo isso que acontece quando os gestores não estão presentes".

Pensemos que antes de entender a cultura lean é importante saber porque é importante implantar uma cultura lean?

O grande diferencial da cultura lean dentro da empresa é o fato de todos os colaboradores estarem cientes do que está acontecendo no ambiente. Pode não parecer importante, mas por exemplo, pense nos gerentes de fábrica: boa parte deles sabe apenas parcialmente do que acontece no administrativo e outras áreas da empresa.



Nesse sentido não estamos falando do Lean Manufacture, que na maioria dos casos é aplicado à indústria, mas sim ao abstrato do conceito que o Lean nos remete.

Muitos vieram de uma escola anterior ao Agile, que falava muito da cultura instalada e desejada, na qual elencamos os comportamentos e atitudes que desejamos para atingir o nosso propósito.

Hoje, uma vez construído o propósito da minha empresa, a razão de existirmos e a desenhado as metas, começamos a encontrar caminhos para atingi-las e os comportamentos que preciso desenvolver para atingir os resultados. Não é possível desenhar os comportamentos esperados como padrão na empresa para atingir esses resultados.

Em resumo invertemos a lógica: partimos do que fazemos, avaliamos os comportamentos que desejamos e a consequência é a formação de uma cultura que se atualiza constantemente.

Se estou dizendo que o mundo é volátil e incerto, como posso querer padronizar o comportamento das pessoas para elas criarem soluções que muitas das vezes não sei como fazer? As competências que necessito vão se moldando conforme a empresa evolui.

Entender esse contexto de construção de uma cultura é fundamental para um cenário de empresa ágil saber adaptar como desenvolver seus colaboradores. Nesse formato você vai tirando fotos de uma cultura que continuamente vai moldando o jeito da sua Organização trabalhar.

### *Alinhamento com CEO e Grupo Executivo*

Muitos iniciam a implantação de OKR discretamente em sua área de negócio ou em um departamento específico.

<b>Prós</b>	<b>Contras</b>
Iniciar o processo de OKR em uma área é um ótimo treino para desenvolver o conceito	A implantação em uma área não permite a conexão abrangente da estratégia da empresa
Caso a empresa não consiga seguir com o modelo o impacto será pequeno	Tomar decisões equivocadas para a descontinuidade, caso não tenha ido bem a implantação em uma área específica
Não é necessário muitos Executivos na arrancada do modelo	O não envolvimento do grupo Executivo pode minimizar a importância do modelo

Acima demonstro alguns prós e contras da implantação de OKR em uma área ou departamento.

Sustento que a implantação de OKR deve sim partir de uma iniciativa do CEO ou Diretor Executivo que inicie o processo em uma pequena área com o objetivo de escalar para outras áreas de negócio.

O que não recomendo é a iniciativa unilateral de uma área, sem prévio alinhamento de algum Executivo ou CEO para que tenha como objetivo integrar outras áreas de negócio.

*Feito, melhor que perfeito.*

A "pegadinha" dessa frase é começar um processo de OKR fazendo de qualquer forma, vendo apenas vídeos de YouTube ou ouvindo relatos de pessoas que afirmam saber como fazer.

A fundamentação de OKR é tão importante quanto aprender a jogar tênis de forma errada, viciar seu jogo e depois querer aprender a forma correta.

O "feito" a qual me refiro é fazer pequeno, com pouca gente e, de preferência, buscando coaching de um profissional que tenha boas referências.

Para chegar ao perfeito, se é que vai chegar um dia, é necessário consistência.

A única certeza é que durante o processo haverá muito aprendizado e erros e acertos são parte dessa história. E essa é a melhor parte, pois te tornará forte e defensor do modelo por muito tempo.

Há muito conteúdo disponível sobre o tema no YouTube, em cursos online e em vários outros canais, porém saber separar o que é bom não é tarefa fácil. No final do livro disponibilizei um capítulo que fala sobre materiais de implantação e prática de OKR, assim como o link também de alguns sites com curadoria respeitada.

A única coisa que um OKR por excelência pode oferecer é ter FOCO. Para conseguir isso você deve:

- Começar pequeno
- Estabelecer poucos Objetivos
- Criar poucos KRs para esses objetivos

Se uma pessoa, ou equipe, se comprometer com muitos OKRs ela perderá o foco. Mas se ela se comprometer com pouco e atingí-los, se sentirá segura para determinar um número maior a medida que consegue realizá-los.

Quando tentamos nos concentrar em tudo, na verdade, não nos concentramos em nada!

Larry Page, fundador do Google, diz que "devemos concentrar nossa artilharia em menos alvos".

*Estratégia Viva. Estratégia Radar.*



Definir uma estratégia consistente, mas ao mesmo tempo flexível a ponto de permitir uma rápida atualização é um desafio. Modelos de estratégia estão passando por muita transformação e há ainda caminhos a serem percorridos no mundo digital.

"Nessa perspectiva, a estratégia é interpretada como o produto de processos incrementais, adaptativos e emergentes constantes" - *Henry Mintzberg*.

A velocidade de mudança da Estratégia só tende a aumentar e portanto o modelo WaterFall, também chamado de cascata de metas ou cascata de indicadores (KPIs), não faz sentido há muito tempo, mas segue sendo o modelo relativamente mais fácil de distribuir atividades entre as pessoas de uma Organização e é muitas das vezes erroneamente atrelado ao pagamento de bônus.

## 4

### Muita conversa, feedback e...

*A Gestão dos OKRs é o mais importante.*

*"Não contratamos pessoas inteligentes  
para lhes dizer o que fazer.  
Contratamos pessoas inteligentes para  
nos dizerem o que fazer. "*  
**- Steve Jobs**

Em 2017, assisti a um TED de Ruy Dalio e fiquei impressionado com uma teoria que ela prega em suas empresas, a da "Transparência radical". Tinha dúvidas no início, hoje busco praticar a transparência radical em todos os momentos da minha vida. E só não sou ao extremo transparente porque as vezes me falta coragem para fazê-lo da forma correta e adequada.

Ainda vivemos em um mercado no qual a falta de transparência com os funcionários, seja em comunicar uma estratégia ou ainda dar um processo de feedback adequado, é uma barreira.

Várias pesquisas afirmam que quando temos transparência nas relações os objetivos passam a ser mais facilmente atingidos.

Para que um processo de OKR seja implantado não é obrigatório um cenário ideal de transparência e confiança. Mas o OKR pode ser uma "boa desculpa" para instaurar ou reforçar um cenário assim.

E é por aí que começamos, dando às pessoas a oportunidades de dizerem como devemos fazer.

#### ***Tudo se conecta com os KRs prioritários?***

Não necessariamente. Quando estabelecemos OKRs Estratégicos comunicando a estratégia que queremos atingir, as equipes têm a liberdade de definirem OKRs que atinjam o propósito maior. Por isso, vários níveis de hierarquia podem ser atravessados, se indiretamente sua meta ajudar a atingir um Objetivo Estratégico. O que é mais importante, principalmente nesse início, é que as pessoas sintam que a Autonomia que possuem pode dar muito certo. Que sua contribuição pode sim ser muito valiosa, até que se prove o contrário.

Quando o "como" é definido por outra pessoa, a meta não me pertence e não me envolve da mesma forma.

## **Governança de OKRs**

Um dos temas mais relevantes para o processo de OKR é a Governança. Podemos dividir a gestão de OKR em dois:

Hard Skills: aspectos técnicos na construção de OKRs, regras de acompanhamento e mensuração das metas, formatos das reuniões, processos de melhoria e estrutura.

Soft Skills: competências ligadas aos comportamentos que devem ser disseminadas como transparência, processos de feedbacks contínuos, desenvolvimento de nossas habilidades, etc.

Até aqui muito foi abordado sobre os Hard Skills, aspectos técnicos de como construir e gerir OKRs. Mas são os Soft Skills que sustentam todo modelo de OKR.

*Sem o papel da liderança e a vivência de processos de feedback, o OKR não se perpetua na empresa.*

Pensando nisso, compartilho alguns formatos interessantes que podem ser empregados na gestão, não só para OKRs, mas potencialmente para uma gestão mais sustentável.

## **Feedback**

As reuniões de check-ins são ótimas experiências para que processos de feedback sejam bem encaminhados. Isto porque nesse momento existe riqueza de informação com **uma meta que foi estabelecida**, a execução de **uma iniciativa** que será ou está sendo realizada e a **evidência de um resultado**.

Quando você recebe um feedback você decide o que fazer com isso. Em termos de complexidade é algo simples que acontece. Mas quando você dá feedback, o processo é mais complexo, existem várias opções de como fazer isso.

Quando você dá feedback existe a responsabilidade do impacto que seu feedback vai causar nos outros.

Sabendo da responsabilidade sempre ficamos no dilema. Dar ou não feedback? As duas dicas que dou são:

- Se existe a possibilidade da pessoa se machucar com o que você vai falar, reflita se é o momento de dar feedback.
- Analise o contexto: pessoas, lugar e emoções. Se houver algo instável nesse momento, não o faça.

Um exemplo de feedback inapropriado é quando uma equipe está comemorando os resultados de um KR desafiador que foi alcançado e você resolve falar sobre "oportunidades de melhorias".

A cadência de OKRs de Equipes acontece trimestralmente, permitindo a cada 3 meses um novo movimento de definir novos OKRs. Mas isso não significa que somente a cada 3 meses os feedbacks devem ser dados. Muito pelo contrário, não espere o balde encher e começar a transbordar para dar seu feedback.

Por outro lado, o ritmo de check-in dos OKRs, com gestão semanal ou quinzenal, sugere uma associação direta com alta intensidade de feedback. Por isso cuidado! Avalie e pondere a necessidade ou não de fazê-lo.

**Realizar reuniões (check-ins) semanais não pode significar microgerenciamento. Um ambiente saudável de OKR estabelece um equilíbrio entre alinhamento e autonomia. O "como" deve ser de responsabilidade do funcionário. Aos check-ins cabe apresentar os resultados e planos de ação.**

Você poderá acessar vários materiais, inclusive de Governança de OKR, no capítulo 6.

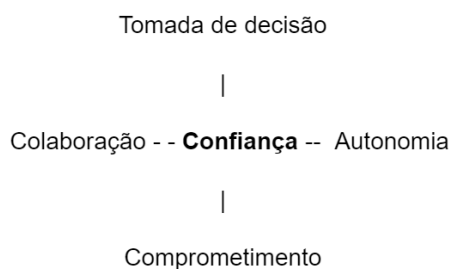


## Autonomia

É impossível falar sobre Autonomia sem tocar no tema de Confiança.

Minha base de conhecimento foi fortemente influenciada por duas pessoas que admiro: Marco Tulio Zanini, do livro "Confiança", e Alain Peirefitte, de "A sociedade da Confiança". As abordagens sobre os temas são distintas, mas na essência tratam de chegar no mesmo objetivo.

Confiança é condição *sine qua non* para que tenhamos uma equipe colaborativa.



Percebi, em várias empresas que visitei, a palavra colaboração sendo insistentemente proferida pelos gestores, mas é importante não confundirmos colaboração com cooperação.

A cooperação não necessariamente exige uma relação de confiança, há um entendimento de que o colaborador está isento, caso algo dê errado.

Na cooperação tenho o comprometimento na sua entrega, mas não tenho a responsabilidade sobre os resultados que a área possa colher sobre a minha parte nesse processo.

Por outro lado, uma equipe que fundamenta a colaboração tem as seguintes características:

- Todos são responsáveis pelo erro
- Não existe o conceito de "cliente interno"
- Estabelece uma relação de confiança logo de início e aprende a fortalecer e crescer com a prática
- Não há julgamentos
- Não há controle do trabalho das outras pessoas

A condição de um ambiente colaborativo não necessariamente deve preceder a implantação de OKR. Se já existe, muito melhor. Mas o OKR pode ser utilizado para construir um cenário colaborativo, tão importante para o desenvolvimento das pessoas e da empresa.

# 5

## Errar ou acertar, no final, aprendido.

*Como e porque as implantações de OKR nem sempre são fáceis.*

*“Um homem com uma nova ideia é um louco, até triunfar.”*  
**- Mark Twain**

*É importante deixar claro que uma implantação de OKR requer a abertura de um processo de transparência e responsabilização.*

Se a Organização que você trabalha ou lidera não está preparada ou não tem intenção de alcançar esse objetivo, não inicie o processo de OKR. Você pode utilizar OKR para alcançar esse objetivo, mas deve estar disposto a trabalhar para isso.

Em seu livro "Empresas feitas para vencer", Jim Collins fala que primeiro precisamos tirar as pessoas erradas e acomodar as pessoas certas nos lugares certos. Só assim é possível acelerar qualquer mudança. *Concordo em parte com essa afirmação.* É claro que, em um cenário assim, acho mesmo que você deve acelerar tudo e não somente isso. Realmente tem as pessoas certas para ganhar o jogo.

Mas, te pergunto. Existe cenário assim? Posso esperar para esse cenário se configurar e aí então começar a desenvolver modelos que condizem melhor com minhas necessidades? Se puder esperar, espere. Mas acho que podemos contar nos dedos Organizações assim.

Prefiro pensar no que queremos alcançar e que para alcançar devemos começar a colocar na prática o que queremos. Você vai errar muito, mas vai acertar muito mais.

Acho que o processo é fluído, todos tem direito de aprender e desenvolver. É fácil descartar as pessoas que não apresentam resultados. É difícil identificar os potenciais e desenvolver as pessoas tornando o ambiente mais maduro.

Por isso, minha recomendação é sim utilizar OKR para qualquer nível de maturidade de processos e tomadas de decisão, desde que as lideranças estejam envolvidas. O OKR pode ser a arrancada necessária para essa evolução.

## **Estudo de Caso - SKF**

Foi consenso, na gestão de todos os negócios da organização, que o crescimento ocorreu devido ao forte alinhamento da equipe (não silos), fortalecido com a adoção de OKRs.

A implementação teve início em junho de 2020, em plena pandemia, em sete países simultaneamente - Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru, Uruguai, envolvendo um staff de 850 pessoas.

Três pontos definiram a construção do OKRs na SKF, nesta ordem: conceito, alinhamento e estratégia, para garantir preparo e total unidade do time – metas trimestrais com foco nos objetivos estratégicos do ano. Ao final deste ciclo, definido como piloto, a visão da organização foi unânime: ganhos de empoderamento e engajamento dos colaboradores, tornando o trabalho muito mais fluído.

Tudo começou com um incômodo. O diretor de Gestão e Capital Humano no Brasil e LAM, Gustavo Larrubia, estava insatisfeito com o ritmo lento da gestão de performance, que destoava da forma ágil de atuação da SKF. Ele foi atrás de respostas. No Vale do Silício, ouviu uníssono: OKR. No Brasil, o livro "Avalie o que importa" (JohnDoerr) foi um verdadeiro guia e, após algumas conversas com o nosso time, decidiu que estavam prontos para dar início à construção de uma nova história na SKF.

O cenário encontrado para implementação do OKRs.

A organização já atuava com cinco grandes prioridades no ano, na tentativa de organizar o emaranhado de coisas decorrentes de uma empresa que foi crescendo com silos. Entretanto, os resultados de gestão precisavam ser aprimorados.

As equipes estavam trabalhando no operacional para sustentar o momento presente, e a visão de futuro estabelecida não atingia todos os níveis da organização.

Era preciso compartilhar as aspirações da organização de forma clara e transparente, para que cada colaborador pudesse entender o significado e impacto de seu papel no alcance dos resultados estratégicos.

Na SKF LAM, os desafios foram definidos em algumas frentes:

- Construir os OKRs como a vida deveria ser. Olhar para as iniciativas estratégicas da organização e ver como isso pode acontecer na prática.

Para implantar simultaneamente em 7 países, houve envolvimento e formação intensa da liderança para que se tornassem embaixadores e multiplicadores para desdobramento nos demais níveis.

- Adotar uma plataforma amigável foi um item importante para contribuir com a credibilidade e adesão das pessoas.

Entretanto, o fator decisivo de sucesso foi a estratégia de implementação.

- Respeitar a cultura e construir junto, abriu um canal de confiança e pertencimento, o que favoreceu a utilização do método de forma segura.

O treinamento envolveu teoria e muita prática OKR, o que foi bastante estratégico.

*“Era necessário entregar a solução OKR na mão dos usuários e deixá-los “brincar” com os poderes do OKR. Sentir, na prática, como cada um poderia contribuir”, revelou Gustavo.*

Foram criados cinco objetivos aspiracionais (Aspirational OKRs) e dois operacionais (Operational OKRs), para suportar os aspiracionais.

- Objetivos aspiracionais: olham para o futuro a fim de tornar o negócio sustentável; participam equipes que constroem o produto (Product OKR).

- Objetivos operacionais: foco no dia a dia, volume de venda, margem, entre outros indicadores financeiros; participam equipes cujo foco principal é o crescimento (Growth OKR).

O modelo de gestão OKR em ciclos curtos, baseado em resultados, ofereceu maior grau de decisão descentralizada.

## *OKRs "bottom up"*

A contribuição veio dos times para ajudar o plano de execução, estratégia e resultados.

Foram envolvidas pessoas de diferentes funções e cargos, que partilham os mesmos objetivos e métricas de sucesso, o que desmonta a ideia de equipe por área, onde se instalam os silos. Equipes com interdependências tão fortes que, sozinhas, nunca seriam capazes de atingir os objetivos que a empresa persegue. Equipes amplas com impacto transversal em várias áreas da empresa, resolvendo diferentes desafios, contribuindo para os objetivos chave.

O OKR pulverizou o risco latente de geração de silos.

## *Mentalidade, processos e método*

Esse trinômio representa a mudança fundamental por parte da organização. Os ganhos foram sentidos nos seguintes pontos:

- Ganhos culturais. A organização passou a ter uma hierarquia de objetivos. Deixou de ter uma caixinha de chefe para ter caixinha de objetivos.
- Ética nas relações. Todos sabem o que todos estão fazendo.
- Empoderamento das pessoas. Os colaboradores se sentem parte integrante do desafio e da solução.
- Quebra de silos. Com a hierarquia de objetivos, a percepção de equipe é ampliada.
- Equipes multidisciplinares altamente eficazes e focadas.
- Alinhamento e segurança. Focar no que importa significa resultado e, antes disso, saúde mental direcionada.
- Visão de futuro. Além do que está em construção, olhar para frente, o que amplia o sentido e conecta o propósito.

*OKR requer ousadia nos objetivos.*

E isso requer liberdade para alcançar resultados audaciosos.

Quanto maior o desejo, mais poderes o OKR revela.

Partindo desse pressuposto, a experiência na SKF evidenciou que a solução OKR não pode estar vinculada a aumento salarial.

Outro grande aprendizado para todos foi a criação de objetivos. De alguma forma, a comunicação não estava tão clara. O OKR facilitou a tomada de decisão.

A cada passo com o OKR, as pessoas se sentem mais seguras e orgulhosas de suas entregas.

### *Impacto na Avaliação de Performance*

A experiência OKR SKF LAM mostrou a necessidade de um novo modelo de avaliação de desempenho, diferente do método SMART adotado pelo Grupo SKF, exatamente para não inibir metas arrojadas.

A expectativa é que, no ano de 2021, fosse adotado um modelo que considera OKRs e outros fatores para o impacto salarial.

A implantação de OKRs ajudou a abrir caminho para a meritocracia de ideias, que coloca o valor na colaboração, equipes, debate construtivo baseado em dados e na aprendizagem, com foco em resultados chave.

### *Um pouco mais da SKF*

Fundada em 1907, a experiência SKF é baseada no desenvolvimento, no projeto e na fabricação de rolamentos, vedações e sistemas de lubrificação. Integra seu portfólio, o fornecimento de serviços de avaliação de integridade da máquina, engenharia de confiabilidade e remanufatura.

Quando a SKF entrega rolamentos e tudo o que deriva disso, ela viabiliza desempenho confiável para o mundo real.

Com sede na Suécia, está presente em 130 países e soma cerca de 46 mil funcionários.

A SKF LAM, formada por sete países e 3.500 colaboradores, representa cerca de 10% do faturamento global. Na ordem, as divisões de faturamento: China, Europa, EUA e América Latina.

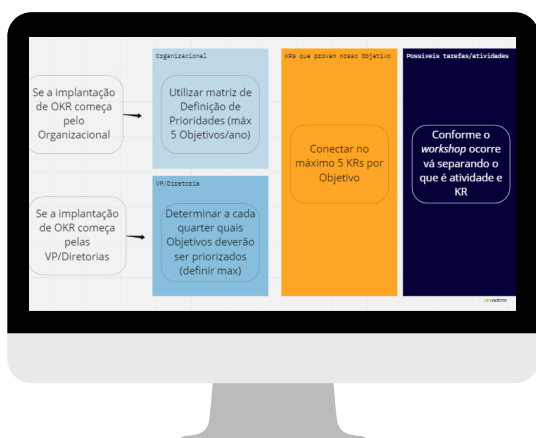
# 6

## Utilizando boas receitas.

Ferramentas que podem ajudar a acelerar OKR para você e sua empresa.

Disponibilizaremos aqui várias ferramentas e modelos que vão lhe ajudar a construir ótimos OKRs.

Peço que cite a OKR Matrix como fonte dos materiais, caso for utilize na sua empresa.



Construindo OKR a partir da **Estratégia Organizacional ao OKR Organizacional**. Depois conecte as Atividades com o Objetivo. Utilize a mesma matriz para construir para equipes.

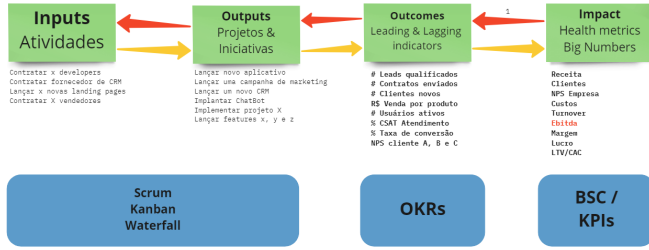
Ajuda a identificar os **OKRs Contributivo de Áreas**. Conforme surgem OKRs associe às áreas.

Que pode contribuir com o OKR?	Vendas	Marketing	Operações	Growth	Assistência	Juridico	P&D	TI	Produtos
OKR 1	X	X			X			X	X
OKR 2			X	X			X	X	
OKR 3		X				X		X	

Medir o **Progresso dos OKRs** separando verbos de ação como Manter, Aumentar, Reduzir e demonstrando a fórmula de cálculo quando não tão clara para todos.

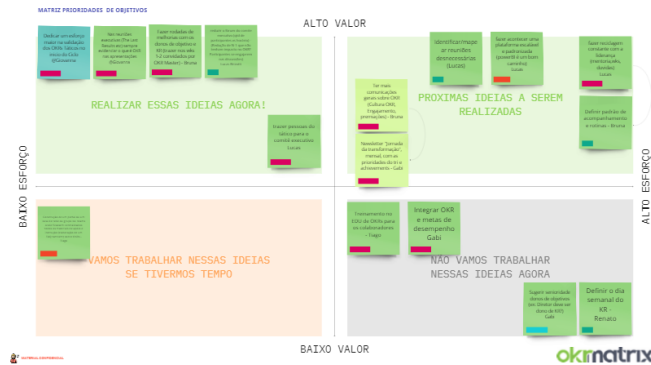
Como calcular o progresso dos OKRs? ( Método AMAR - Ronaldo Menezes)

Ação do KR (Método AMAR)	Fórmula	Exemplo	Resultado até o momento	Cálculo	Progresso
Aumentar	$\text{Progresso} = \frac{(\text{Resultado}) - (\text{Baseline})}{(\text{Target}) - (\text{Baseline})}$	Aumentar a métrica X de 150k para 300k	250k	$\text{Progresso} = \frac{250 - 150}{300 - 150}$	66,70%
Manter	Progresso = Atingiu ou não (0 ou 1)	Manter a métrica X em 60%	50%	$\text{Progresso} = (0 \text{ ou } 1) \text{ atingiu ou não?}$	0%
Atingir	$\text{Progresso} = \frac{(\text{Resultado}) - (\text{Baseline})}{(\text{Target}) - (\text{Baseline})}$	Atingir R\$50M em vendas do produto A	R\$45M	$\text{Progresso} = \frac{45 - 0}{50 - 0}$	90%
Reduzir	$\text{Progresso} = \frac{(\text{Resultado}) - (\text{Baseline})}{(\text{Target}) - (\text{Baseline})}$	Reduzir a métrica X de 50 para 15	25	$\text{Progresso} = \frac{25 - 50}{15 - 50}$	71,43%
<b>Cálculo do Progresso do OKR</b>	<b>Soma do Resultado dos KR's / pela quantidade de KR's</b>				



Como sair de um movimento do que sai e o impacto que causa. Um excelente exercício por meio de análise do **Input to Impact** para saber como transformar iniciativas em KRs. Métricas.

okrnatrix



Outro material muito utilizado na OKR Matrix é a **Matriz de Prioridades**. Excelente para você construir prioridades e determinar o Foco dos seus OKRs.

OKR Planning / Troca de ciclo

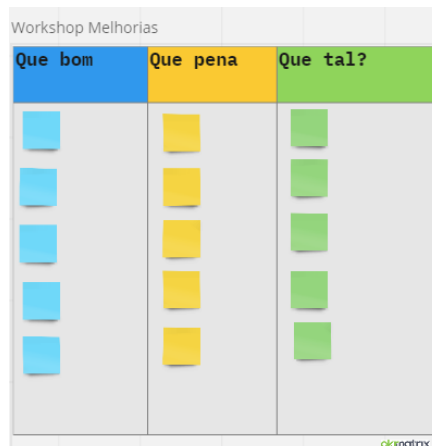


<b>Foco do encontro</b>	<b>Revisar sobre:</b> • Quais resultados alcançamos? • Quais as iniciativas que mais surtiram efeito no resultado?	<b>Novas diretrizes:</b> 1. Manteremos o KR? 2. Substituiremos o KR? 3. Criaremos um novo KR? 4. Despriorizaremos o KR?	<b>Escrever os novos KRs e metas (De/Para) baseado nas novas diretrizes.</b>	<b>Celebrar as conquistas do último trimestre:</b>
<b>Tempo de reunião</b>	1 hora por OKR	~2 horas por OKR	* Definir data limite de conclusão.	2 horas por OKR
<b>Público:</b>	Presidência + Donos de OKRs	Presidência + Donos de OKRs	Cada equipe de OKR se reúne para a discussão.	Todos os envolvidos no OKR
<b>Pré-trabalho:</b>	Levantar as iniciativas que foram melhores baseadas nos resultados alcançados.	O que aprendemos no quarter anterior e quais oportunidades temos a frente para cada KR?	Trazer as novas diretrizes prontas sobre cada KR.	Trazer as conquistas e entregas de cada OKR

O material mais utilizado será a determinação da Governança. Esse material define por fase o que deve ser feito no **OKR Planning**.

okrnatrix

okrnatrix



A cada final de ciclo identificar as **Melhorias do Ciclo** é fundamental para aumentar o aprendizado e a confiança no processo.



# AGRADECIMENTOS

Espero sinceramente que esse livro possa ter lhe ajudado a entender e implantar ou utilizar OKR, seja na sua vida pessoal ou na empresa.

Mais de 8 anos se passaram para que esse livro saísse. E isso teve uma razão simples: sempre achei que meu conhecimento não era suficientemente grande para compartilhar experiências.

Ainda hoje acredito que tenho muito mais para aprender. Porém, minha motivação para escrever vem das informações equivocadas que vejo nas mídias e também nas pessoas, gerando uma visão simplista dos benefícios que OKR proporciona.

Deixo um especial agradecimento a Elaine e meus dois filhos. Ser pai é ter uma demonstração diária de que é necessário mudar de ideia sempre. Assim são as crianças e assim continuo sendo. Só que agora aprendi que essa mudança deve ser um pouco mais programada.

Agradeço também os meus três sócios, com quem tenho aprendido muito nos últimos anos.

Eu e George Eich estamos juntos na CoBlue há mais de 7 anos, e hoje ele é CEO da nossa startup de gestão de performance e produtividade. George me ajudou a compreender melhor o universo das pequenas empresas e acelerar processos de prototipação: o quanto antes as pessoas tiverem contato com a solução, melhor.

Monica Batsleer era cliente, se tornou amiga, sócia e grande incentivadora do propósito de OKR. Ela me traz reflexões importantes sobre tudo o que fazemos e me inspira com sua busca por excelência e qualidade. Isso é como um alerta para minha vida.

Luiz Fernando Corandin também é um ex-cliente, um amigo e facilitador de vários processos de OKR. Hoje, morando na Alemanha, coordena as operações da OKR Matrix na Europa, nossa empresa de consultoria especializada em implantar e treinar em OKR. Corandin é organizado e bota muita emoção em tudo que faz, isso me mostra que nem tudo precisa ser tão racional.

Parceiros da CoBlue e da OKR Matrix, recebam minha gratidão por ajudar a realizar uma boa parte do meu sonho.

Em especial agradeço Alessandra Baptista, que foi talentosa e dedicada na construção da marca OKR Matrix, da nossa identidade visual, da nossa forma de dialogar e consolidar nosso código cultural. Alessandra foi responsável pela revisão desse livro e nos apoia como curadora em processos de comunicação e marketing. O trabalho dela é e continua sendo fundamental para nós.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- "A terceira Onda ágil, Charlie Rudd, White paper, 2018
- Scaled Agile Framework (SAFe), Dean Leffingwell, 2011
- The Tipping Point, Malcom Gladwell, 2000
- The Enterprise and Scrum, Ken Schwaber, 2007
- A Leader's Framework for Decision-Making, David J. Snowden, Mary E. Boone, 2007, Harvard Business Review
- Scaling Lean and Agile Development, Crig Larman, Bas Vodde, 2008
- Change By Design, Tim Brown, 2009
- Drive. Daniel H. Pink, 2009
- Where Good Ideas Come From, Steven Johnson, 2011
- Why the Lean Startup Changes Everything, Steve Blank, 2013, Harvard Business Review
- Development, Donald G. Reinertsen, 2009
- Management 3.0, Jurgen Appelo, 2010
- The Leader's Guide to Radical Management, Steve Denning, 2010
- The Lean Startup, Eric Ries, 2011
- Antifragility, Nassim Taleb, 2012
- The leader guide to corporate culture, Boris Groysberg, 2018
- Prove It, Stacey Barr, 2017
- O ingrediente secreto da mudança, Bruno Bonini, 2021, artigo publicado no LinkedIn em 13/10/2021

## SOBRE O AUTOR



**Antonio Zubieta** é reconhecido como um dos mais influentes facilitadores do modelo de OKR no Brasil. Iniciou processos de OKR em 2012 e hoje é Co-Founder da CoBlue e sócio da consultoria OKR Matrix, além de professor da HSM com o módulo de Business Agility.

Tem influenciado gestores de empresas e agilistas a construir ambientes mais sustentáveis e focados. "É tudo OKR?" é um resumo da história de mais de 10 anos de implantações, experiências e vivências em empresas de todos os tamanhos e segmentos.

Entre seus clientes de consultoria estão empresas como Ambev, Giga Atacado, Somos Educação - hoje Kroton, Bradesco, Synapcom, SKF do Brasil, Nextel - hoje Claro, Edenred, Nubank, Nordeste, Monetizze, Grupo Herval, Ifood, KPMG, Condor, Ultragas, Grupo Cencosud, entre tantos outros.