



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 Objetivos², 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.

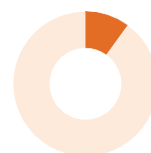


FERRAMENTA: OKRS PARA STARTUPS

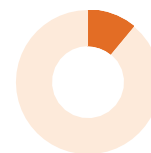
ESTRATÉGIA E GESTÃO

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

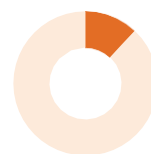
Definição do objetivo 1: [incluir detalhes do objetivo]	Progresso até dd/mm/aa	Avaliação
Resultado-chave a: [incluir detalhes do resultado-chave]	10%	10%
Resultado-chave b: [incluir detalhes do resultado-chave]	10%	
Resultado-chave c: [incluir detalhes do resultado-chave]	10%	
Resultado-chave d: [incluir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



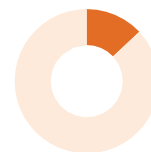
Definição do objetivo 2: [incluir detalhes do objetivo]	Progresso até dd/mm/aa	Avaliação
Resultado-chave a: [incluir detalhes do resultado-chave]	11%	11%
Resultado-chave b: [incluir detalhes do resultado-chave]	11%	
Resultado-chave c: [incluir detalhes do resultado-chave]	11%	
Resultado-chave d: [incluir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



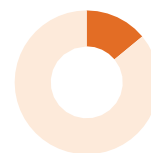
Definição do objetivo 3: [incluir detalhes do objetivo]	Progresso até dd/mm/aa	Avaliação
Resultado-chave a: [incluir detalhes do resultado-chave]	12%	12%
Resultado-chave b: [incluir detalhes do resultado-chave]	12%	
Resultado-chave c: [incluir detalhes do resultado-chave]	12%	
Resultado-chave d: [incluir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