

Emílio Herrero Filho

Especialista em Estratégia Empresarial Ágil e OKRs

OS OKRS

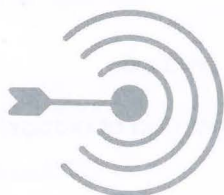
E AS MÉTRICAS EXPONENCIAIS

a Gestão Ágil da Estratégia na Era Digital



ALTA BOOKS
EDITORA

Rio de Janeiro, 2021



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 OKRs	36

Uma síntese dos conceitos	37
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

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 da 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 OKRs	73
A. OKRs de empresas em operação	74
B. OKRs de startups	76
Passo 2: Determinação dos resultados-chave da organização	77
OKRs no nível da organização	81
C. Exemplos iniciais de OKRs	81
Passo 3: Escolha das iniciativas da organização	86
D. Os OKRs, o Orçamento Empresarial e a Criação de Valor Econômico	89
OKRs das áreas funcionais	92
E. Objetivos e Resultados-Chave das Áreas Funcionais	92
A elaboração dos OKRs das áreas funcionais	94
Nível do indivíduo	98
A Elaboração dos OKRs Individuais exige uma atenção especial	98
OKRs Individuais: recomendação do <i>Playbook</i> da Google	100
O Cuidado na Escolha dos OKRs Individuais	100
Os OKRs da Organização são referência para os OKRs individuais	102
Exemplos de OKRs Individuais	104
F. Questões associadas aos OKRs no Nível Individual	107
9. Os principais benefícios dos OKRs	110
10. Os OKRs visam resultados extraordinários — Mooshots	111
11. A <i>timeline</i> do processo dos OKRs	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 *Balanced Scorecard* 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 *Lean Strategic Map* 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> e 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 da Google, a nova geração dos OKRs	219
D. Lições Aprendidas com a 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