



OKRs de vendas *sem esgotar* a equipa

Do objetivo à revisão a meio do período, em cinco passos. Inclui a folha de OKR para preencher, as perguntas para a reunião um para um e o critério para decidir se um número muda.

Antes de mais: para que serve este guia

Quando uma direção comercial fecha os objetivos do ano, boa parte do desgaste dos meses seguintes decide-se nessa altura. A Gallup, a empresa norte-americana de estudos de opinião, concluiu que o esgotamento no trabalho tem menos a ver com a exigência de trabalhar muito e de ter bons resultados do que com a forma como cada pessoa é gerida.

Este guia trata da parte que depende de quem lidera: como fixar os objetivos e como acompanhá-los. Os **OKRs de vendas**, sigla inglesa de Objectives and Key Results (objetivos e resultados-chave), ajudam a fixar objetivos ambiciosos, se forem bem usados. Os cinco passos estão pela ordem em que se fazem.

1 Escrever o OKR

Um OKR tem duas partes. O **objetivo** diz em palavras onde a equipa quer chegar, de modo que se perceba sem abrir uma folha de cálculo. Os **resultados-chave** são os números que provam que se chegou lá. O guia da Google sobre OKRs recomenda cerca de três resultados-chave por objetivo, e cada um deve descrever um resultado, e não uma atividade. Numa equipa comercial, o mais comum é fixá-los para o ano e acompanhá-los trimestre a trimestre.

Os OKRs de vendas costumam falhar de duas maneiras:

- **O objetivo de faturação reescrito.** «Faturar 2,4 milhões» como objetivo e «faturar 600 mil por trimestre» como resultado-chave. É o objetivo de sempre com uma sigla nova.
- **A lista de tarefas.** «Fazer 40 visitas por semana» e «enviar 20 propostas por mês». As metas de atividade têm utilidade, mas ficam ao lado dos OKRs, e não dentro deles.

UMA FOLHA PREENCHIDA, COMO EXEMPLO (NÚMEROS ILUSTRATIVOS; AS ETIQUETAS EXPLICAM-SE NO PASSO 2)

Objetivo: vender mais aos clientes que já nos compram.

Resultado-chave	Ponto de partida	Alvo	Compromisso ou ambição
Parte da carteira que compra duas ou mais linhas de produto	20%	35%	Ambição
Renovação dos contratos que terminam no ano, sem baixar o preço médio	85%	90%	Compromisso
Valor médio de venda por cliente	18 000 €	22 000 €	Ambição

Nenhum destes números diz ao comercial que visitas fazer, mas todos dizem o que tem de mudar na carteira.

O teste antes de apresentar os OKRs à equipa: leia-os a um comercial que não participou na escrita e peça-lhe que diga o que muda na carteira dele ao longo do ano. Se não souber dizer, o OKR ainda não está pronto.

QUEM ESCRIVE O OKR

Há uma ideia muito repetida: quem escreve os objetivos compromete-se mais do que quem os recebe. Edwin Locke e Gary Latham, que em 2002 reuniram na revista *American Psychologist* 35 anos de investigação sobre objetivos e motivação, mostram uma coisa mais matizada. Para objetivos igualmente difíceis, um objetivo atribuído pela chefia dá resultados parecidos com os de um objetivo definido em conjunto, desde que a chefia explique a razão. O que corre mal é o objetivo atribuído a seco. E o que melhorou o desempenho foi participar, com os colegas, na definição da estratégia para lá chegar.

Por isso, o líder traz o objetivo e explica porquê, e a equipa entra na forma de lá chegar. Que a equipa proponha também os resultados-chave, e que o líder decida a versão final e marque cada número como compromisso ou ambição, é a divisão que proponho: segundo os mesmos autores, o maior ganho de envolver a equipa é a informação que circula, e não a motivação.

A folha em branco, para imprimir e preencher com a equipa, está no fim deste guia.

2 Separar o compromisso da ambição

Na Google, os OKRs servem sobretudo para fixar objetivos muito ambiciosos: o sucesso é chegar aos 70%, e chegar aos 100% é um desempenho extraordinário. Numa equipa comercial, há números que não podem ficar pelos 70%, como a faturação que paga os salários ou a margem que a administração já colocou no orçamento. Se tudo for ambição, a equipa não sabe o que é obrigatório, e, se tudo for compromisso, ninguém arrisca nada.

A forma que proponho é marcar cada resultado-chave com uma de duas etiquetas, e dizê-lo à equipa desde o primeiro dia. Neste ponto, a Google insiste no mesmo: com objetivos ambiciosos, o essencial é comunicar com clareza a sua natureza e o que conta como sucesso.

	Compromisso	Ambição
O que é	O que a equipa tem de cumprir por inteiro	O que se tenta, sabendo que nem tudo se vai atingir
Bom resultado	100%	70% de uma ambição bem escolhida
Se falhar	Trata-se como um problema a resolver	Aprende-se, e ajusta-se no período seguinte
Comissão	Sim, com as vendas que de facto entram	Não

Para escolher a etiqueta, três perguntas ajudam:

- Este número já está no orçamento que a administração aprovou?
- Se o número ficar pelos 70%, há contas da empresa que deixam de se pagar?

- É uma aposta num cliente, num mercado ou numa linha de produto onde a equipa ainda não sabe quanto consegue?

Um «sim» a qualquer das duas primeiras faz do número um compromisso. Um «sim» à terceira faz dele uma ambição.

NA REUNIÃO DE APRESENTAÇÃO

«Este número é compromisso: contamos com ele por inteiro e, se começar a falhar, quero sabê-lo cedo para resolvermos o problema juntos. Estes dois são ambição: se chegarmos aos 70%, é um bom ano.»

Aviso à navegação: uma equipa a quem se diz em janeiro que 70% é um bom resultado, e a quem se cobram os 100% em dezembro, dificilmente volta a levar uma ambição a sério.

3 Deixar a ambição fora da comissão

Se o prémio de cada comercial depender de um resultado-chave em que, por definição, 70% já é um bom resultado, a equipa negocia para baixo na reunião em que se fixam os números. E, se o ano estiver a correr bem, aparecem em dezembro negócios que estavam «quase fechados» desde outubro e que só se assinam a 2 de janeiro.

Há ainda uma razão que vem da investigação. Locke e Latham mostram que, quando o objetivo é muito difícil e só se paga a quem lá chega, o desempenho pode piorar: assim que a pessoa percebe que o prémio não vem, baixa o objetivo que tinha para si própria e a confiança na sua capacidade. A quebra não acontece quando o objetivo é moderadamente difícil, ou quando, mesmo com um objetivo difícil, se paga pelo desempenho e não por atingir o objetivo. Daí a regra que proponho: a comissão paga o compromisso e as vendas que de facto entram, e não o alcance de uma ambição.

ANTES DE FECHAR O PLANO DE COMISSÕES

- ☐ A comissão está ligada aos resultados-chave de compromisso e às vendas que de facto entram.
- ☐ Nenhum resultado-chave de ambição entra no cálculo do prémio.
- ☐ A regra da comissão está escrita e foi explicada à equipa antes do arranque do ano.
- ☐ Ficou claro o que acontece a um negócio que escorrega de dezembro para janeiro.

Os critérios para desenhar o resto do plano estão no artigo sobre o [plano de comissões](#).

4 Ouvir a equipa na reunião um para um

No estudo da Gallup, quem se sente esgotado muitas vezes ou sempre tem uma probabilidade 2,6 vezes maior de andar à procura de outro emprego, e metade da probabilidade de falar com a chefia sobre a forma de chegar aos objetivos. Quem mais precisava da conversa é, muitas vezes, quem menos a pede.

Dos cinco fatores que o estudo mais associava ao esgotamento, quatro têm, na minha leitura, muito a ver com a forma como se fixam e acompanham os objetivos:

- uma carga de trabalho que não cabe na semana;
- uma pressão de tempo que não deixa fazer bem o trabalho;
- a falta de clareza sobre o que é esperado e o que conta;
- a falta de comunicação e de apoio da chefia.

O que falta, o tratamento injusto, aparece em primeiro lugar na lista da Gallup, e vai do favoritismo à remuneração e às regras da empresa vistas como injustas. A forma de distribuir os objetivos, a meu ver, também cabe aqui.

TRÊS PERGUNTAS PARA CADA REUNIÃO

«Destes resultados-chave, qual é que já sabe que não vai conseguir trabalhar com o tempo que tem?»

«O que é que lhe está a ocupar o tempo e não conta para nenhum destes números?»

«O que é que precisa de mim para chegar ao compromisso deste trimestre?»

Um sinal a vigiar: quando um comercial que discutia cada número deixa de o fazer e responde que está tudo bem, não tome a resposta à letra. Pergunte pela semana dele antes de perguntar pelos números.

As respostas pedem uma decisão do líder, e não um discurso motivacional: tirar uma tarefa ao comercial, deixar para mais tarde um resultado-chave de ambição ou ir com ele à reunião com o cliente que está a travar o negócio. E o apoio pesa: quem concorda totalmente que a chefia o apoia tem, segundo a Gallup, uma probabilidade cerca de 70% menor de se sentir esgotado com regularidade.

5 Rever a meio do período

Poucos OKRs de vendas chegam intactos ao fim do ano: um cliente grande muda de fornecedor, ou um produto novo chega com meses de atraso. A Google sugere uma revisão a meio do trimestre, e algumas equipas da Google reveem os OKRs várias vezes por trimestre, para se ajustarem à informação nova e abandonarem os objetivos que claramente já não se vão cumprir. Com OKRs fixados para o ano, proponho pelo menos uma revisão por trimestre.

Marque a data da revisão no mesmo dia em que apresenta os OKRs à equipa. Uma revisão que só se marca quando as coisas correm mal parece um castigo, e uma revisão marcada desde o início faz apenas parte do calendário.

Na revisão, proponho uma pergunta para decidir se o número muda: **mudou o pressuposto, ou mudou só a vontade?**

O que aconteceu	Mudou...	O que muda
O cliente que valia um quarto do resultado-chave fechou portas	o pressuposto	O número
Um produto novo chega com meses de atraso	o pressuposto	O número, ou o prazo
O trimestre está a correr mal e a equipa preferia um número mais baixo	só a vontade	O plano para lá chegar (o número fica)

Ajustar um resultado-chave que se mostrou errado não tira autoridade ao líder, ao contrário de insistir num número que já não diz nada a ninguém, só porque foi anunciado em janeiro. Na revisão, a equipa traz a informação nova, e o líder decide.

Como usar este guia

1. **Preencha a folha de OKR com a equipa**, e não a sós. Os comerciais sabem que clientes vão comprar mais e quanto tempo demora cada venda.
2. **Marque as etiquetas antes de falar de comissões.** Decidir primeiro o prémio e depois a etiqueta é o caminho mais curto para transformar a ambição em compromisso disfarçado.
3. **Anuncie a data da revisão** no dia em que apresenta os OKRs.

4. Leve as três perguntas a cada reunião um para um, e pergunte pela semana antes de perguntar pelos números.

O raciocínio de cada passo está no artigo [OKRs de vendas: como fixar objetivos ambiciosos sem esgotar a equipa](#). Conduzir estas conversas, da apresentação dos OKRs à revisão a meio do período, é das competências que desenvolvo com diretores e chefias de vendas na [formação em liderança comercial](#). Vamos a isso!

Fontes. Google re:Work (The re:Work Editorial Team, 2016), «Set goals with OKRs», rework.withgoogle.com/intl/en/guides/set-goals-with-okrs. B. Wigert e S. Agrawal (Gallup, 2018), «Employee Burnout, Part 1: The 5 Main Causes», inquérito a quase 7500 trabalhadores a tempo inteiro, gallup.com/workplace/237059. E. A. Locke e G. P. Latham (2002), «Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey», *American Psychologist*, 57(9), 705-717, doi:10.1037/0003-066X.57.9.705.

Nota de método. Este guia nasce da prática da casa em liderança comercial. A separação entre compromisso e ambição, a regra de deixar a ambição fora da comissão e o critério «mudou o pressuposto, ou mudou só a vontade?» são recomendações minhas, que as fontes apoiam, mas não dizem. Os números dos exemplos são ilustrativos.

Anexo • A folha de OKR

Uma folha por objetivo. Preencha-a com a equipe e marque a etiqueta de cada resultado-chave antes de falar de comissões.

Objetivo, em palavras:

Resultado-chave	Ponto de partida	Alvo	Compromisso ou ambição
1			
2			
3			

Data da revisão a meio do período (a anunciar no dia da apresentação):

O teste: o que muda na carteira de cada comercial ao longo do ano?
