



## **A Estratégia Empresarial e os OKRs Integrados à Excelência Corporativa e à Prestação de Contas Profissional**

Em continuação à publicação de 03/01/2023

*Por Jorge Roberto Manoel com a contribuição do Especialista Emílio Herrero*

Dando seguimento ao tema acima intitulado sobre os OKRs e, como comentamos ao final da Introdução do primeiro artigo, publicado em dezembro de 2022,

- Os profissionais de finanças e contabilidade precisam estar alinhados e apontando para os planos elaborados e aprovados por toda a sua estrutura de governança que, em sua atuação moderna, utiliza-se dos OKRs na gestão de seus projetos chaves, como o próprio nome dessa técnica já aporta.

Abordar tecnicamente os OKRs é um dos aspectos fundamentais deste artigo, entretanto, e não menos relevante, é enfatizar que você profissional de finanças e contabilidade precisa estar conectado com as mudanças que impactam nossa profissão.

Dessa forma, precisamos ressaltar que a conquista da excelência do profissional de finanças e contabilidade depende da evolução de cada um de nós atuando individual e coletivamente e que militamos na profissão. Importante, assim, atuar individual e coletivamente na busca da contínua qualificação de nosso conhecimento nas três dimensões: pessoal, acadêmica e profissional. Os OKRs são parte integrante dos inúmeros desafios que ao longo do tempo nos moderniza e integra a evolução do meio profissional como um todo.

Em nossas vidas, esses três componentes caminham integradamente e de forma a nos impor, mas ao mesmo tempo nos permitir, a busca e a conquista da melhor performance profissional, alavancando:

- (i) Permitindo-lhe galgar novos postos de forma alinhada com suas habilidades e interesses;
- (ii) Posicionando-o no mercado de trabalho que, no mundo de hoje, mais do que nunca impõem novos parâmetros de qualificação individual e coletiva trazendo a todos nós novos conceitos, novas metodologias,

- sistemas e processos que se modificam rapidamente, incluindo a robotização também já presente em nosso meio contábil e financeiro;
- (iii) Impondo-lhe a ampliação intensiva do conhecimento técnico com treinamentos e cursos específicos de curto e, também, de longo prazos, e de forma continuada pela rapidez imposta pelas novas fronteiras inovadoras das profissões; e
  - (iv) Demandando-lhe que para a assunção de novas posições e progresso na evolução profissional desejada o conhecimento seja um quesito presente na experiência que se acumula. Não basta a prática, mas também a academia que se antecipa na evolução e na técnica do amanhã.

A conjunção de todos esses aspectos é fundamental, surgem dinamicamente no mercado e OKRs é um desses instrumentos a disposição de nossa profissão e que precisamos utilizar.

As organizações evoluem, definem seus projetos, seus controles e formas de medição, tendo em vistas os indicadores estabelecidos. Finanças e contabilidade são partes essenciais desse processo mostrando com credibilidade e qualidade os dados comparativos periodicamente confrontando-os com os planos e metas elaboradas, apontando aos recursos requeridos e, dessa forma, aportando reavaliações tempestivas quando se aplicarem.

Ao profissional de finanças e contabilidade é sim requerido atualizar-se nesses novos processos utilizados pelo mercado nas transformações inovadoras já comentadas. Não temos dúvidas que estamos em uma dimensão de um novo mercado, com novos modelos de negócios, utilizando-se de tecnologias disruptivas e inovadoras e que nos abre a oportunidade em finanças e contabilidade para estarmos envolvidos e comprometidos (*como dito comprometidos, i.e., além de envolvidos\**).

\*grifo do autor

## **Os OKRs visam a Implementação Ágil da Estratégia**

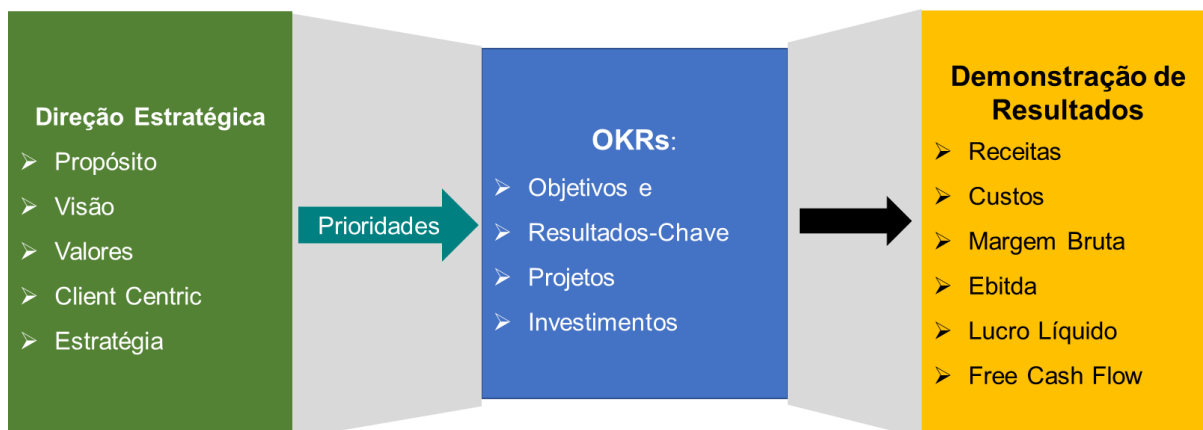
Neste início do ano, os profissionais de finanças e contabilidade estão se concentrando na conclusão da apresentação e análise das demonstrações de resultados das empresas. Qual foi o volume de receitas? Qual foi a margem de contribuição? Qual foi o Ebitda? Qual foi o Lucro Líquido? Qual foi a geração livre de caixa? Esses, dentre outros indicadores de resultados das organizações que administram.

Neste artigo, gostaríamos de acrescentar novas perguntas e reflexões: as demonstrações de resultados refletem o Propósito, os Valores, as Diretrizes

Empresariais, o Foco no Cliente, a Estratégia Competitiva e as Prioridades da Alta-Direção da Empresa?

A resposta a essas perguntas, ajudam os profissionais de finanças e contabilidade terem uma visão mais holística sobre qual é o papel e a importância dos OKRs-Objetivos e Resultados-Chave, ao realizarem suas análises.

## A Integração entre os OKRs, Finanças e Contabilidade



Na era da Revolução Digital, da Indústria 4.0 e dos Fatores ESG, todos os profissionais, principalmente os de finanças e contabilidade precisam ter uma visão da estratégica e conhecimento das características dos negócios das empresas em que prestam serviços.

Como já mencionamos, os OKRs são uma metodologia de gestão empresarial com a finalidade de ajudar a Alta-Direção, os Gestores e os Colaboradores de uma organização, na implementação do Planejamento Estratégico e da Estratégia Competitiva, com agilidade.

Os OKRs, é preciso ressaltar, não são uma ferramenta para a definição dos objetivos de uma empresa, área de negócio, equipes de trabalho ou de indivíduos. Quem não tiver esse entendimento, dificilmente colherá os benefícios dessa metodologia de gestão estratégica.

Mas, há um desafio a ser cumprido: é preciso **definir Bons OKRs e do Jeito Certo** – esse deve ser nosso mantra de trabalho. Um bom início é o entendimento do significado da Estratégia Ágil.

### 1-) A Estratégia Ágil, o Planejamento Estratégico da Era Digital

Apesar das constantes críticas, o Planejamento Estratégico é essencial para as empresas e instituições. Porém, o Planejamento Estratégico para ser bem sucedido precisa ser ajustado para a Era Digital e suportado por uma novas metodologias e inovação. A aplicação mecânica de conceitos tradicionais não irá funcionar nas Corporações, Médias Empresas e Startups. Lembrando, que as principais

metodologias de gestão foram criadas no século passado, tendo como foco as grandes empresas da indústria 3.0.

Agora, vivemos em um complexo Ecosistema de Negócios, em contínua transformação e incerto. É o mundo das inovações disruptivas, do *mindset* ágil e do startup way. O Planejamento Estratégico não é mais um exercício de previsão do futuro. Como nos ensinou *Michael Hammer*, “o segredo do sucesso não é prever o futuro, mas criar uma organização que possa prosperar num futuro imprevisível.”

Assim, a previsão (praticamente impossível) deu lugar para a experimentação para o teste das hipóteses sobre o sucesso de um negócio. Para as organizações a agilidade está associada à sua capacidade de mudar, se ajustar e evoluir conforme as necessidades dos clientes. É devido a essa necessidade de velocidade e adaptação, que os OKRs têm sido considerados como o novo *framework* de gestão estratégica.

A atual crise vivenciada pelas Big Techs, Corporações e Startups evidencia a necessidade de uma inovação no Modelo de Negócio e na Cocriação (i.e. equipes multidisciplinares atuando de forma colaborativa para entregar o resultado no tempo certo) e Execução do Plano Estratégico. Nas palavras de *Ming Zeng*, “a abordagem clássica de analisar, planejar e executar é lenta e inflexível demais para o ambiente de hoje.” É nesse contexto que os OKRs mostram sua relevância para os profissionais de finanças, contabilidade e demais colaboradores de uma organização.

## 2-) O How-To-Do (como fazer) dos OKRs.

### 2.1. O Processo Top-Down e Bottom-Up integrados

As tradicionais metodologias de gestão empresarial, em geral, caem em dois tipos de armadilhas: de um lado a orientação **Top-Down** e, por outro lado, a abordagem **Bottom-Up**. Lembrando, que os OKRs são nitidamente participativos, colaborativos e multidisciplinares.

Na abordagem **Top-Down** a Alta-Direção primeiro define quais são os Objetivos da organização e, em seguida, promove o cascadeamento, ou seja, a realização dos planos com tempos e movimentos precisos e nos custos estimados, de cima para baixo para as Unidades de Negócios, as Áreas Funcionais e, até mesmo no nível Individual. Neste caso, não há o envolvimento de profissionais-chave e dos colaboradores, que mantêm contato direto com os clientes e demais parceiros de negócios da empresa.

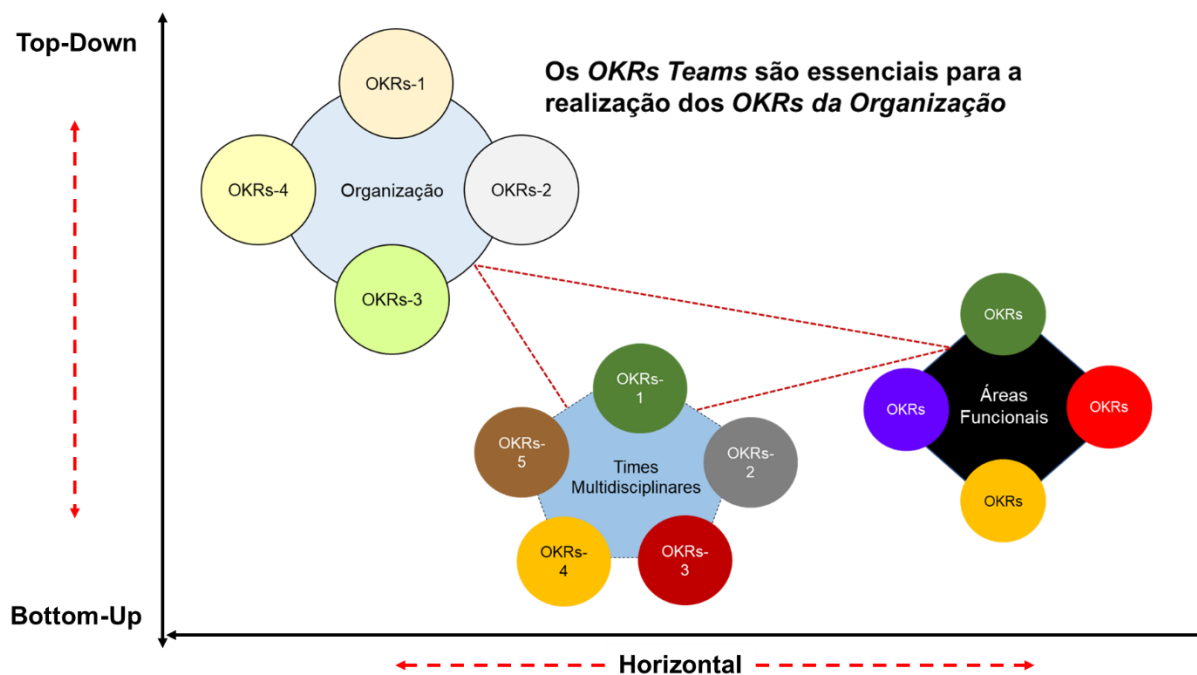
Por outro lado, na abordagem **Bottom-Up**, os profissionais das áreas funcionais definem os objetivos, de forma isolada, sem levar em consideração as prioridades e a estratégia empresarial. O resultado é um conjunto de objetivos operacionais, ou uma lista de desejos, na maioria das vezes sem vínculo com o objetivo maior do negócio. Eles são direcionados para os silos organizacionais e não para o negócio em si.

A solução para esses problemas é a abordagem bidirecional dos OKRs, que é praticada tanto no sentido *Top-Down*, como no sentido *Bottom-Up* e também horizontalmente, de forma interativa. O processo se inicia com a Alta-Direção definindo quais são os Objetivos Estratégicos da Organização.

Em seguida, os líderes das Áreas Organizacionais e das Equipes Multidisciplinares tomam a iniciativa de informar como irão contribuir para a entrega dos Objetivos

Estratégicos e dos Resultados-Chave, que foram definidos pelo CEO e Diretores. Em síntese, recomendamos entre 3 a 5 Objetivos por unidade da organização em análise e, igualmente, entre 3 a 5 Key-Results, vinculados a eles. Lembrando, que quanto menos, melhor – start less, finish more. (vejam a figura a seguir).

### Os OKRs são definidos Top-Down, Bottom-Up e Horizontalmente



O que não vai funcionar: um Planejamento Estratégico mal formulado, sem o envolvimento das Pessoas-Chave em sua cocriação.

### 2.2. Os Dois tipos de Objetivos: Moonshot e Compromissado

Na perspectiva da Estratégia Ágil um objetivo tem por finalidade superar o gap de valor existente entre a situação atual da empresa, por exemplo, janeiro de 2023, e a situação desejada em dezembro de 2023.

Para que isso ocorra é possível utilizar a combinação de dois tipos de métricas: os Objetivos Aspiracionais (Moonshot) e os Objetivos Compromissados (Roofshot).

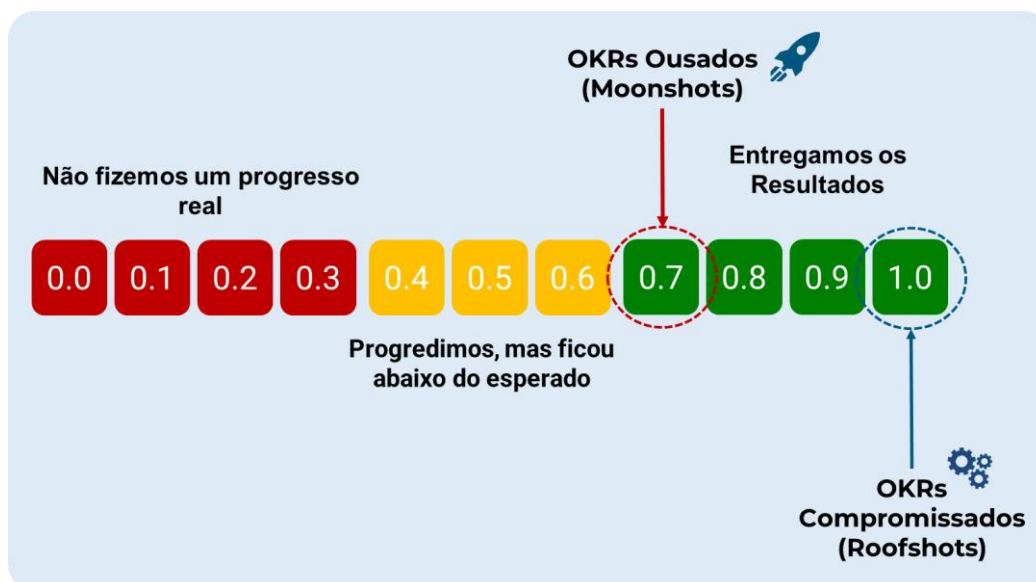
Os **Objetivos Aspiracionais** são muito difíceis de alcançar – é o que Jim Collins denomina de *Big Hairy Audacious Goals* (metas audaciosas e cabeludas). Eles demandam conhecimentos, competências e tecnologias muito além do que a organização domina no momento. Porém, eles estimulam a imaginação, novos insights e novas ideias, possibilitando superar o status quo, o *mindset* dominante e o *business as usual*.

Então, o que significa um bom desempenho e entrega de valor? Para os **Objetivos Aspiracionais** atingir uma nota 7 é um bom desempenho dado o grau de dificuldade associado ao objetivo.

Os **Objetivos Compromissados**, por sua vez, são aqueles considerados obrigatórios de serem atingidos, em todos os níveis da organização – 100% de realização é o mínimo esperado dos gestores e das equipes. Eles são praticamente inegociáveis – obter a nota 10 é uma obrigação.

Os **Objetivos Compromissados** estão associados à eficiência operacional, à qualidade e à produtividade. Eles são essenciais para a sobrevivência das empresas. Se esses resultados não forem entregues dentro das expectativas, é necessário um rigoroso diagnóstico para a identificação da causa-raiz do problema e sua solução.

### O Desempenho dos Objetivos Aspiracionais e dos Objetivos Compromissados



Para ressaltar a importância dos Objetivos serem audaciosos vamos compartilhar a frase de Larry Page, que vivenciou como poucos a busca de resultados quase impossíveis: "...muitas empresas se acomodam fazendo o que sempre fizeram, com apenas alguns incrementos. Esse tipo de mudança gradual e a longo prazo leva à irrelevância com o passar do tempo, especialmente em tecnologia, já que as mudanças em si tendem a ser revolucionárias, e não evolucionárias..."

### 2.3. Os OKRs e a Gestão Contínua dos Resultados.

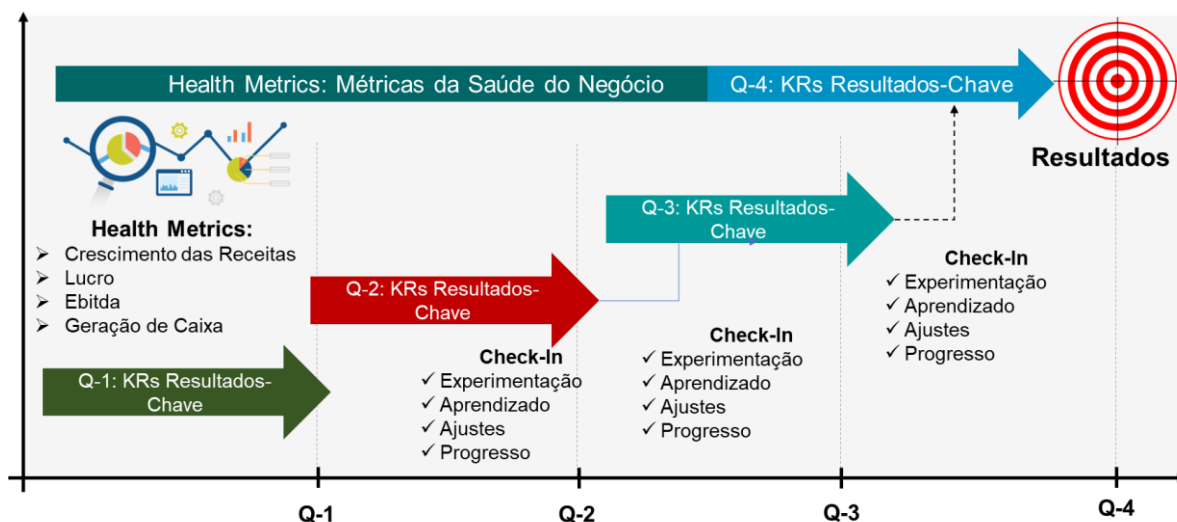
No atual mundo da *Revolução Industrial e Social 4.0* e dos *Fatores ESG* não permite mais realizar a avaliação dos resultados da organização x somente uma vez por ano. Os esforços das pessoas, o desempenho em todos os níveis da organização e os resultados precisam ser avaliados em tempo real e, de forma contínua.

O risco das equipes de inúmeros projetos e iniciativas, inclusive dos OKRs é retratada na frase: *“set in and Forget it”*. Isto significa definir um Objetivo e esquecer dele até a véspera da data de entrega. Como nos ensinou *Drucker*, “sem um plano de ação o executivo se torna um prisioneiro dos acontecimentos. E sem *check-ins* para reexaminar o plano, à medida que os acontecimentos se desenrolam, o executivo não tem como saber quais eventos realmente importam e quais são apenas ruídos.”

Na implementação dos OKRs as pessoas geralmente perguntam: como vamos saber se estamos evoluindo para a consecução dos Objetivos e Resultados-Chave? Resposta: por meio dos *Check-ins* periódicos, que monitoram se os Times e as Pessoas estão progredindo, ou não, em seus esforços. Os **Check-ins** também verificam o grau de motivação e engajamento das pessoas em relação à Estratégia Competitiva e aos OKRs.

Como nos ensinou Christina Wodtke, “a cadência dos OKRs é onde a mágica acontece. É onde todas as pessoas brilhantes que você contratou colocam suas metas para trabalhar em como fazer os objetivos críticos da empresa acontecerem.”

### Os OKRs têm uma Cadência Dupla e Ciclos Curtos de Verificação



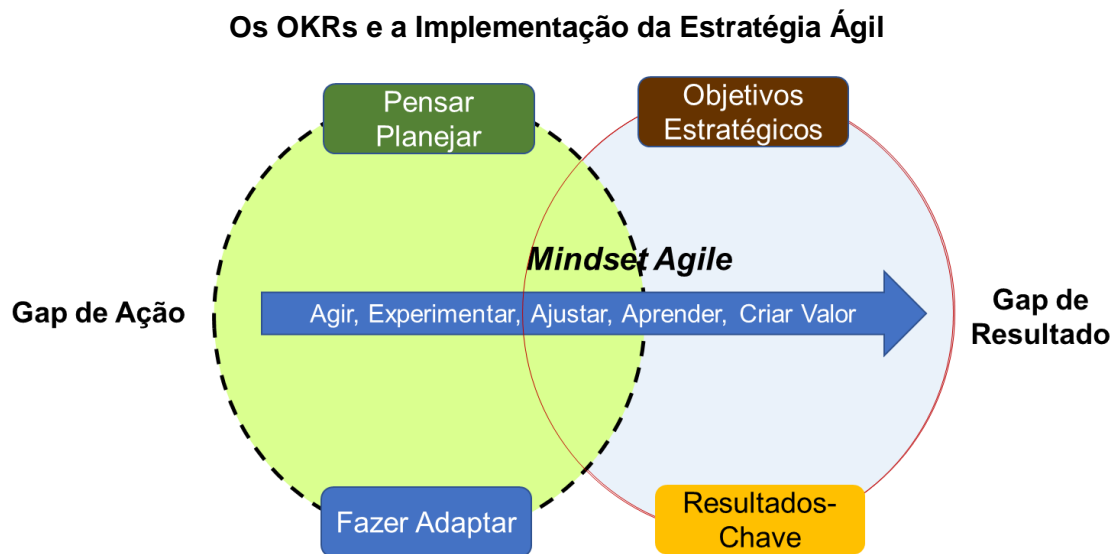
O *Check-In* reflete a Experimentação e a Aprendizagem sobre a Estratégia Competitiva. O *Check-In* significa teste de hipóteses, *feedback* sobre o progresso, lições aprendidas, ajustes das iniciativas, visando a consecução dos resultados. Ele exige uma revisão contínua dos trabalhos das Equipes e das Pessoas.

O *Check-In* também é uma oportunidade para comparar o desempenho real, com o desempenho esperado – e explicar o por quê das variações. Os *Check-Ins* exigem o engajamento e dedicação de tempo da Alta Direção, dos Gerentes e dos Colaboradores, com foco no que é prioritário para o sucesso da empresa. O mantra dos OKRs é: **a estratégia sem execução é tão inútil quanto a execução sem estratégia.**

Nesse sentido, a abordagem dos OKRs têm foco nos resultados trimestrais, que também podem ser mensais, ou ainda, semanais adotando os princípios da abordagem SCRUM – porém, sem perder a perspectiva de longo prazo. Dessa forma, as hipóteses estratégicas, as inovações, os novos produtos e os investimentos são monitorados de perto, possibilitando a **agilidade estratégica.**

Mas, como medir o Progresso na Implementação dos OKRs? Os **Check-Ins** avaliam dois fatores:

- a. **O Gap de Ação:** compara os **OKRs da Organização** com os **OKRs dos Times** e com as ações realizadas (ou não realizadas, ou atrasadas) e seu impacto no negócio.
- b. **O Gap de Resultados:** compara os avanços realizados, o valor realizado num determinado ciclo de tempo, com as metas definidas, verificando a possibilidade (ou não) de entregar o **Resultado-Chave** esperado.



Deve permitir responder pelo menos as seguintes perguntas:

- a. O que a Equipe realizou desde o **Kick-off** ou o recente **Check-In**? Qual foi o **Progresso**?
- b. O que a Equipe planeja trabalhar até o próximo **Check-In**?
- c. Quais são os **obstáculos** ou impedimentos que estão retardando os trabalhos?
- d. Que atividades estão **estagnadas**, ou ainda, que não iniciaram? Por quê?
- e. Que decisões e ações precisam ser tomadas para o progresso dos trabalhos?
- f. Há problemas de motivação e de engajamento?
- g. Há gaps de conhecimentos e competências?
- h. Os recursos e os investimentos foram alocados?
- i. Quais foram as principais **realizações** do período? Como a Equipe irá celebrar?

Ressaltamos que a finalidade do Check-In é verificar o Progresso, o avanço das Equipes rumo à entrega dos Key-Results. Não é uma reunião de cobrança, seja dos indivíduos ou da equipe. O importante é testar as hipóteses, verificar se ocorreram



mudanças significativas no ambiente competitivo, ou ainda, se algum dos Resultados-Chave foram alterados, por um motivo ou por outro.

A Reunião de Check-In promove o trabalho colaborativo, a interação entre as equipes e a superação dos silos organizacionais. Além disso, há uma compreensão que os Objetivos e os Resultados-Chave são da organização – e não de uma área específica ou de interesse de um executivo. É, em síntese, um encontro de aprendizado e de realizações.

Para concluir, gostaríamos de ressaltar porque consideramos os *Check-Ins* tão importantes para as organizações e equipes multidisciplinares. O motivo é porque a *Estratégia Competitiva* em execução nunca está completa. A Estratégia é um conjunto vivo de respostas para novas perguntas emergentes, num contexto em contínua evolução e repleto de incertezas.

No próximo artigo iremos abordar mais três importantes fatores da metodologia da Estratégia Ágil e dos OKRs: a) as Iniciativas, os Projetos e os Investimentos vinculados aos OKRs; b) as **CFRs- Conversations, Feedback, Recognition** por inúmeras Corporações, Médias Empresas e Startups de diferentes regiões do mundo e; c) a importância dos 90 primeiros dias (o Q-1, o primeiro trimestre) para o sucesso da implementação com sucesso da metodologia.

Finalizamos com o que consideramos o mantra da abordagem criada por Andy Grove: **cocriar bons OKRs e implementas do Jeito Certo.**

