**A Estratégia Empresarial e os OKRs Integrados à Excelência Corporativa e à Prestação de Contas Profissional – Part. 3**

Em continuação à publicação de 03/01/2023e com a revisão técnica de Irineu De Mula

Jorge Manoel (\*)

Emílio Herrero Filho (\*\*)

Avançando para esta 3ª e última etapa sobre o tema dos OKRs, aproveitamos para relembrar que:

* No 1º. artigo, publicado na Estante Virtual da Academia Paulista de Contabilidade, abordamos conceitualmente, entre outros, o tema da profissão contábil e como ela se coaduna com a essência da estratégia empresarial e os OKRs. Destacamos os aspectos referentes:
  + A contabilidade e a inteligência financeira
  + Os OKRs como uma metodologia gerencial e sua conexão ao estabelecer parâmetros com indicadores contábeis e operacionais
* No 2º. Artigo, avançamos com os objetivos inicialmente traçados comentando factualmente aspectos, tais como,
  + A direção estratégica => OKRs => e a Demonstração de Resultados
  + A produção dos OKRs (o como fazer) e os ciclos curtos de verificação

Nessas duas etapas deixamos claro as vinculações com a matéria finanças e contabilidade e, sobretudo, o como você profissional da área pode tomar benefícios correlacionados e o que isso representa como desafio e, também, oportunidade para o seu contínuo crescimento profissional.

Nesta nossa última abordagem para o fechamento do tema proposto, queremos destacar a relevância de que sigamos ampliando nossa conexão profissional com todas as questões relevantes que o mundo atual nos proporciona –> OKRs são uma dimensão essencial dos negócios modernos e, assim, nós profissionais de finanças e contabilidade devemos estar efetivamente ligados a esse tema que vai mais e mais se expandindo nas organizações.

Atualmente notamos uma merecida supervalorização da Ciência da Computação, da Tecnologia da Informação, da Inteligência Artificial, da Inovação Disruptiva e do Espírito Empreendedor. Porém, há um outro lado da moeda: a necessidade de seguir enfatizando mais e mais sobre a importância da boa Administração de Empresas e o relevante papel desempenhado pelos Profissionais de Finanças e de Contabilidade.

Essa assimetria tem custado caro para inúmeras empresas, de diferentes setores de atividade e de distintos porte do mercado. Não é precioso pesquisar muito para identificar esse fato. Basta olharmos para as manchetes dos jornais e as notícias diárias da mídia.

Isoladamente, poderia alguém dizer que a tecnologia não proporciona o sucesso nos negócios, embora sendo componente fundamental no mercado atual que, local e globalmente, incorpora inúmeras incertezas financeiras, econômicas e geopolíticas, implicando, inclusive, nos aspectos de impactos de valor - EVA (Economic Value Added) das entidades.

Dessa forma, o alerta é claro: é preciso resgatar o valor da boa Gestão de Negócios, com o apoio das novas metodologias, ou ainda, dos conceitos clássicos de gestão, ajustados para a atualidade. Como nos ensinou *Ítalo Calvino,* o conhecimento clássico é aquele que após sua leitura ou releitura nos ensina sempre algo de novo. E, *Luca Pacioli* é um autor clássico em Contabilidade e Finanças.

**A Gestão Empresarial é uma Atividade Multidisciplinar**

Texto preto sobre fundo branco

Descrição gerada automaticamente com confiança média

Nesse sentido, é o momento de ***destacar e valorizar o importante papel, desempenhado pelos Profissionais de Finanças e de Contabilidade*** nesta Era Digital, da Indústria 4.0, dos Fatores ESG e, também, da forte influência, que os Governos exercem na sociedade como um todo.

Ao mesmo tempo, acreditamos que, os ***OKRs- Objectives and Key Results*** oferecem uma importante contribuição para os Empreendedores, Conselheiros, CEOs, Diretores, Gestores e Colaboradores de uma organização, proporcionando controle e indicadores chaves de monitoramento dos projetos relevantes definidos pela gestão.

É por esse motivo, que a ***Academia Paulista de Contabilidade*** está publicando essa série de artigos sobre a metodologia dos OKRs. Na perspectiva da Gestão Empresarial moderna as especialidades não podem continuar trabalhando de forma isolada. Isto vale para as Ciências da Computação, a Economia, a Administração de Empresas, a Tecnologia, as Ciências Sociais e, até mesmo, para a Antropologia.

Neste artigo, vamos dar continuidade ao desafio proposto pela: ***apoiar os Profissionais de Finanças e Contabilidade na Cocriação de Bons OKRs e do Jeito Certo***.

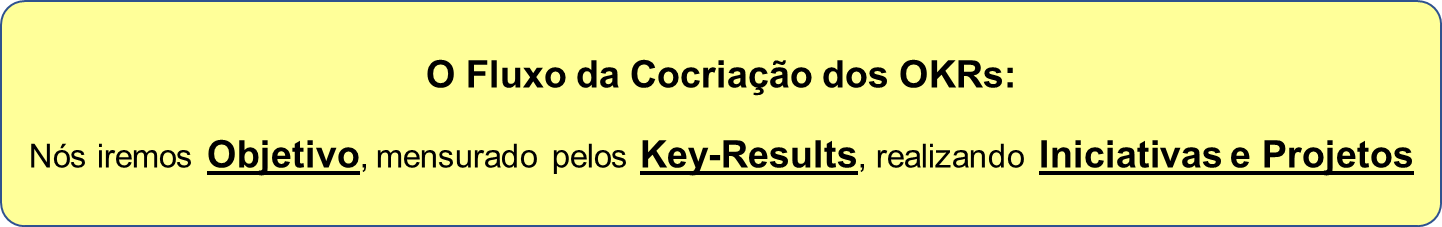
Em especial, iremos abordar três importante fatores da metodologia da Estratégia Ágil e dos OKRs: a) as Iniciativas, os Projetos e os Investimentos vinculados aos OKRs; b) as ***CFRs- Conversations, Feedback, Recognition*** (Conversas, Feedback, Reconhecimento) e; c) a importância dos 90 primeiros dias - o primeiro trimestre - para o sucesso da implementação com sucesso da metodologia.

**1-) A Execução da Estratégia pelos OKRs exigem Inciativas e Projetos.**

O Plano de Ação dos OKRs é realizado por meio das Iniciativas da Organização e dos Projetos Estratégicos, considerados prioritários. Podemos afirmar, que não existe um ***Objetivo*** e um ***Resultado-Chave****,* que não esteja associado, ou casado, a pelo menos uma ***Iniciativa***.

Há um *continuum* entre os Objetivos, os Resultados-Chave e as Iniciativas e Projetos da Organização, inclusive sua interação como os processos empresariais existentes.

Podemos considerar o fluxo a seguir como uma fórmula da boa implementação dos OKRs. Vejam como os fundamentos dos OKRs geram um fluxo de valor integrado:



E, especificando melhor:

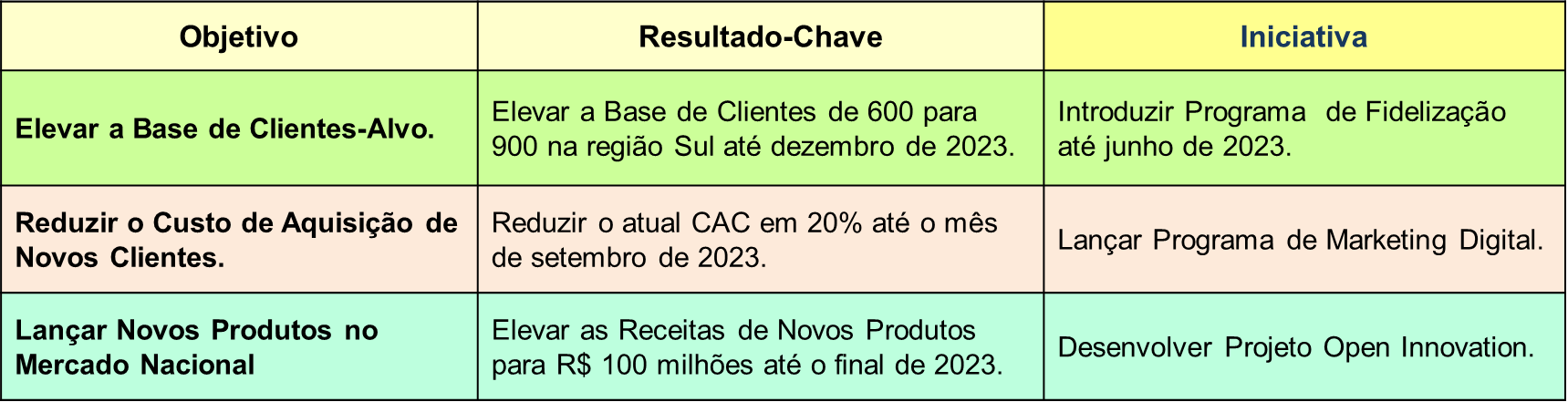
* Os ***Objetivos*** explicitam o que as Equipes desejam realizar a partir Orientação Estratégica da Empresa;
* Os ***Resultados-Chave*** mostram como os Objetivos-Estratégicos serão alcançados por meio de métricas: eles foram, ou não realizados. Sim ou Não?
* As ***Iniciativas e os Projetos*** especificam as atividades, que possibilitarão a entrega dos OKRs.

Se consideramos, que as ideias vis a vis as necessidades são a origem dos projetos e a execução é tudo, pois é a consecução do processo, então as Iniciativas derivadas dos Objetivos e dos Resultados-Chave são fatores críticos de sucesso.

Elas são essenciais e entendidas como as ações prioritárias, que a organização, as áreas de negócios e as equipes multidisciplinares devem executar, para superar o *gap* existente, entre a situação atual da organização *(status quo)* e o resultado-chave desejado (situação futura).

As Iniciativas respondem à questão: o que é preciso fazer hoje para alcançar os resultados de amanhã. Vejam a seguir, um exemplo integrado:

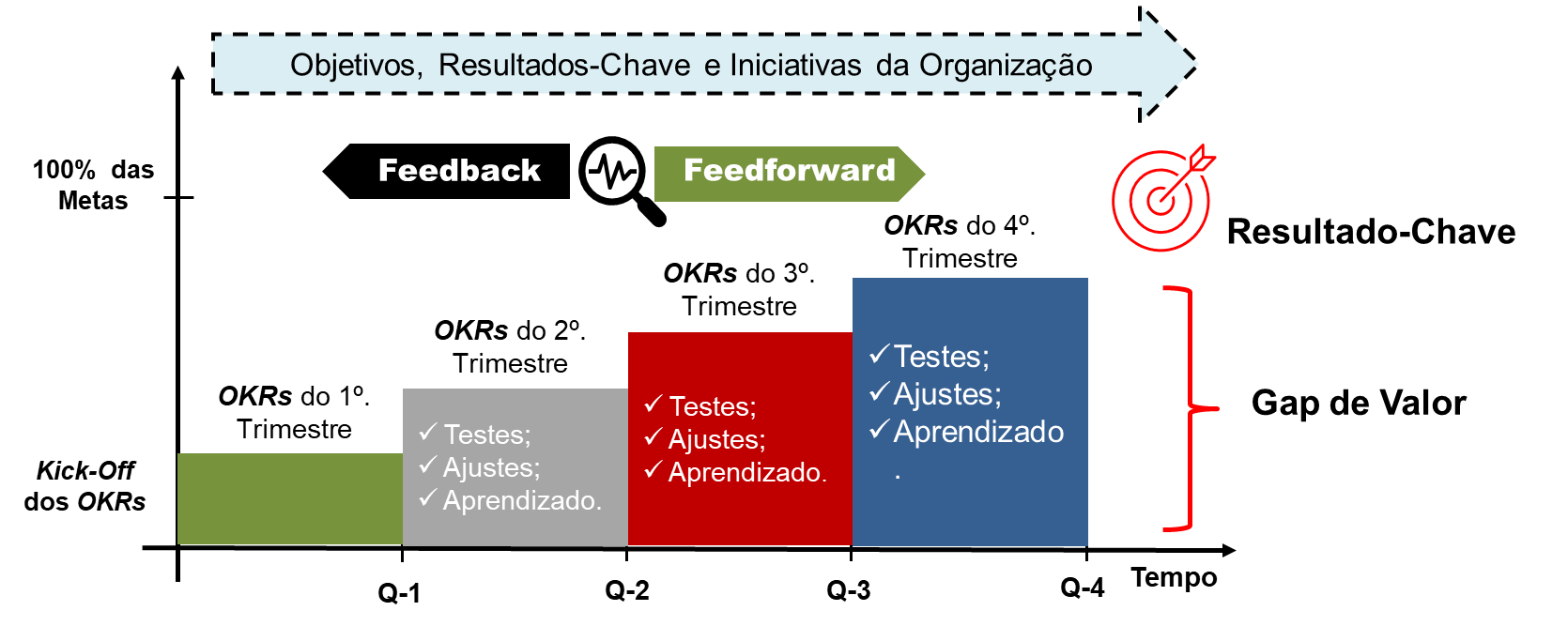
**Os Objetivos, os Resultados-Chave e as Iniciativas (Exemplo)**

****

Além disso, como os OKRs refletem a Orientação Estratégica e as prioridades da organização, as Iniciativas e os Projetos precisam ser implementados com agilidade, refletindo o processo *Top-Down, Bottom-Up* e *Cross Functional,*  em suma `` ponta a ponta``.

Também, não podemos nos esquecer que a Implementação das Iniciativas da Organização, derivadas dos Resultados-Chave, é monitorada por meio dos *Check-Ins* periódicos (trimestrais, mensais ou semanais), verificando o progresso rumo à entrega dos resultados esperados pela Alta-Direção da empresa.

**As Iniciativas visam superar o Gap de Valor**



Como as Iniciativas da Organização demandam recursos e investimentos para serem implementadas é nesse momento que acontece um importante interação entre os OKRs, o Orçamento e a Contabilidade. Numa palavra, não é possível Executar a Estratégia sem a realização de Investimentos, quer na forma de *Capex (Capital Expenditure)* ou de *Opex (Operational Expenditure).*

Vale também mencionar, que na perspectiva dos OKRs, o Orçamento Financeiro é dinâmico, flexível, com um processo contínuo de revisão e ajustes na alocação de recursos. Ele não é mais estático e elaborado no final do ano, determinando os recursos na forma de *Capex* e *Opex* para o próximo ano. O Orçamento precisa refletir o dinamismo da globalização e da era digital.

Uma boa prática é procurar utilizar, por exemplo, as abordagens do *Beyond Budget,* ou ainda, do Orçamento Base Zero *(Zero-Based-Budget)* em apoio à Implementação dos *OKRs*. Notamos também aqui, que acontece uma importante contribuição dos fundamentos de Finanças e dos Princípios de Contabilidade, combinados com os OKRs para o sucesso dos negócios.

Há mais uma observação a ser realizada. Enquanto os Objetivos, os Resultados-Chave e as Inciativas definem *“O Que”* precisa ser feito e o *“Como”* deve ser feito, o Orçamento Financeiro avalia se a alocação dos Investimentos (e como eles são financiados) possibilitam o retorno esperado pela Alta-Direção da empresa.

O moderno *Orçamento Financeiro* apoiado pela *Contabilidade*, ajudam os empreendedores, os dirigentes e os gestores responderem às seguintes perguntas, igualmente importantes para o framework dos OKRs:

a-) Os Investimentos aprovados geram um Valor Presente Líquido atrativo?

b-) Os Investimentos realizados permitem à empresa um crescimento exponencial, lucrativo e sustentável dos negócios? Eles contribuem para a Inovação do Modelo de Negócio e o fortalecimento das Vantagens Competitivas da organização?

c-) Os Investimentos e o Lucro Líquido gerado proporcionaram *Valor Econômico Agregado (EVA- Economic Value Added)?*

E, acrescentando: os Investimentos realizados colocaram o Cliente no Centro da Organização *(Client Centricity Organization*) como recomenda a Estratégia Competitiva Ágil?

É neste ponto, que voltamos ao início do artigo. Os OKRs são uma abordagem multidisciplinar e holística integrando várias áreas do conhecimento, no nosso caso, a Administração de Empresas, as Finanças e a Contabilidade.

Mais uma vez: as tecnologias digitais, as inovações disruptivas e a Inteligência Artificial, isoladamente, não garantem o sucesso dos negócios. A integração é realizada pelo Propósito, pelas Diretrizes Empresariais, pela Estratégia, e os OKRs apoiam o processo e a gestão para a realização controlada e integrada aos conhecimentos dos profissionais de Finanças e Contabilidade.

**2-) Os OKRs e as *CFRs- Conversations, Feedback, Recognition*.**

Como vimos destacado, os *OKRs* são um *framework* que tem por finalidade a Gestão Contínua dos Resultados de uma empresa. Os *OKRs* estão associados ao trabalho colaborativo, ao alinhamento das pessoas e a transparência em relação às metas a serem alcançadas na organização.

Porém, a Gestão Contínua dos Resultados não pode ser verificada uma vez por ano. Ao contrário, a troca de ideias, os check-ins, o feedback e os ajustes na implementação dos OKRs devem ser realizados em ciclos de curta duração. Isso exige, por sua vez, contínuas conversações, feedback, aprendizagem e a identificação das melhores práticas das Equipes Multidisciplinares.

Isso significa, que as pessoas dos diferentes níveis da organização, sabem o que realmente importa e, qual é o progresso das Equipes rumo a entrega dos resultados esperados. Daí a relevância das *Reuniões CFRS*, pós a realização dos *Check-Ins* e a verificação do foco nas prioridades, do alinhamento, da motivação e do progresso dos trabalhos

As **CFRs- Conversations, Feedback, Recognition** (Conversas, Feedback, Reconhecimento) podem ser definidas como reuniões de gerenciamento contínuo de desempenho recomendadas por *John Doerr,* no seu seminal livro, *Avalie o que importa*.

As ***Conversas*** são realizadas para a troca de ideias, informações e *coaching*, entre os Colaboradores e os Gestores, inclusive os encontros ***One on One*** (1:1 entre empregado e gerente). A finalidade é a melhoria da qualidade dos trabalhos na organização e do desempenho individual e das equipes.

O ***Feedback*** é uma troca de ideias entre os membros da Equipe para avaliar o progresso, identificar os obstáculos e realizar ajustes visando melhorias futuras no desempenho e entrega de resultados. Ele é também contribui para a identificação de áreas com problemas ou com desempenho abaixo das metas.

O ***Reconhecimento*** está vinculado à meritocracia e à entrega dos melhores resultados para as Equipes e para a Organização. Ele é essencial para verificar o progresso dos indivíduos e das equipes e é realizado periodicamente – e não mais uma vez por ano.

Vale destacar, que os OKRs não são uma metodologia para a cobrança de metas individuais. Eles valorizam a aprendizagem das pessoas e das equipes rumo ao Progresso e à consecução dos Resultados-Chave. Nesse sentido, estabelecem uma diferenciação entre a remuneração individual (aumento e bônus) dos resultados alcançados pela organização.

Inúmeras pesquisas mostram, que vincular o desempenho individual à remuneração tem levado às empresas serem mais conservadoras (ficam amarradas ao *business as usual*), com aversão aos riscos e se concentrarem na eficiência operacional – evitando a busca de novas oportunidades de negócios e a inovação.

A essência das CFRs é a aprendizagem organizacional e o progresso rumo aos resultados audaciosos. Como nos ensinaram *Teresa Amabile* e *Steven Kramer,* “de todas as coisas capazes de promover a motivação no dia de trabalho, a mais importante é ter o progresso em uma iniciativa significativa” e, melhor ainda, quando em equipe, coletivizado.

Acreditamos que o *framework* dos OKRs proporciona aos Profissionais de Finanças e Contabilidade a motivação e o sentimento de progresso, pelas suas importantes contribuições ao sucesso das empresas.

**3-) A importância dos primeiros 90 dias para o Sucesso dos OKRs.**

Como destacado diversas vezes nos artigos, os OKRs são uma emergente e consistente metodologia para a Execução da Estratégia Competitiva das empresas.

Como já mencionamos, o desafio dos Líderes e Gestores é a *cocriação de bons OKRs e do jeito certo*. Isso ressalta a importância de começar bem os OKRs, com as equipes capacitadas, motivadas e orientadas para a entrega de resultados.

Esses são os motivos pelos quais é preciso dar toda a atenção nos primeiros 90 dias de implementação da metodologia. Os OKRs, além de seu caráter estratégico, provocam significadas mudanças no comportamento das pessoas, gerando uma transformação na Cultura da Organização.

O primeiro trimestre de implementação dos OKRs, podem ser considerados como um teste, como uma prévia do sucesso e como um período de transição: da situação atual (status quo e modelo mental prevalecente) para uma nova situação futura e um novo Mindset orientado para o crescimento.

Devido a esse desafio, a organização precisa do apoio de um Roteiro para o Período de Transição, visando lidar com as incertezas, as resistências às mudanças e à inércia organizacional. Vejam a seguir os principais desafios do início do processo de adoção dos OKRs na empresa.

**Desafios dos Primeiros 90 Dias de Implementação dos OKRs**

a-) Criar Equipes Multidisciplinares com as competências necessárias para as entregas, engajando as pessoas certas, com as competências certas.

b-) Acelerar o aprendizado e a utilização de uma linguagem comum sobre a metodologia para colocar todos na mesma página e no ritmo desejado dos desafios.

c-) Ajustar as hipóteses iniciais às novas situações, verificando se os KRs efetivamente possibilitam a entrega dos Objetivos.

d-) Promover o alinhamento e o engajamento da equipe.

e-) Realizar ganhos iniciais *(quick-wins),* demonstrando a possibilidade de avanço rumo aos Resultados-Chave.

A preparação da organização é essencial para o necessário ajuste entre a cocriação da Estratégia Competitiva e a Implementação Ágil pelos OKRs. Lembre-se sempre: os OKRs exigem a definição de Objetivos Ousados, a capacitação das pessoas e uma nova Cultura Organizacional orientada para a consecução de resultados extraordinários.

Apesar do corre-corre diário do trabalho das pessoas na organização – e também do fechamento Contábil e da conclusão das Demonstrações Financeiras - é importante ressaltar, que há um tempo para planejar, um tempo para a executar, um tempo para refletir e um tempo para comemorar o progresso e os resultados alcançados.

Na conclusão desse conjunto de artigos gostaríamos de compartilhar com os leitores e, em especial com os Profissionais de Finanças e os Profissionais de Contabilidade, uma frase de *Steve Jobs:*

“Não faz sentido contratar pessoas inteligentes e dizer-lhes o que fazer. Contratamos pessoas inteligentes para que nos digam o que fazer.”

Essa é a mensagem dos OKRs para os Profissionais de Finanças e de Contabilidade.

Assim, de todo o acima, no contexto das 3 edições dos artigos relacionados a este tema dos OKRs fica-nos claro que a integração entre a visão conceitual-acadêmica, a adoção pelo mercado de matérias modernas, tecnológicas e com parâmetros de medição rápidas, como os OKRs nos proporcionam, são parte integrante do processo de evolução para o mercado de trabalho do profissional de finanças e contabilidade. Como indicado, inúmeros estudos comprovam isso.

O objetivo de trazer este tema ao nosso meio profissional é, não somente de incrementar o conhecimento, mas reiterar a oportunidade e necessidade que você profissional de finanças e contabilidade tem, primariamente, para consigo mesmo no sentido de ampliar seu conhecimento e, integradamente, de levar a melhor informação à área de governança corporativa da entidade que atua, para que se possa, da mesma forma, disponibilizar ao mercado investidor.

Para tanto, cada um de nós precisamos encontrar a melhor forma de assim proceder e mantermos presente a importância de nossa contribuição profissional no processo empresarial. Uma profissão que se renova é uma profissão viva. E assim temos feito desde Luca Pacioli, mencionado na abertura deste trabalho, e assim necessitamos seguir fazendo como profissionais de finanças e contabilidade.