



## OKRs: a gestão que ensina a fazer melhor

*Em meio à pressão por resultados e à instabilidade dos mercados, muitas lideranças buscam ferramentas de gestão que prometem entregar produtividade e foco*

Pedro Signorelli (\*)

No entanto, é preciso desfazer um mito comum: adotar metodologias como os OKRs (Objectives and Key Results) não significa trabalhar mais, mas sim trabalhar com mais clareza e direção. Quando bem aplicados, os OKRs ajudam a organizar prioridades, alinhar times e concentrar esforços no que realmente importa.

Ao contrário de sistemas tradicionais como o MBO (Management by Objectives), os OKRs são orientados por ciclos mais curtos, geralmente trimestrais, o que permite adaptação e revisão contínua. Essa cadência mais ágil é essencial para contextos voláteis, onde a capacidade de mudar rapidamente pode definir o sucesso de uma estratégia. Um estudo conduzido por Troian et al. (2022) demonstrou como essa abordagem fortalece a transparência organizacional, impulsionando o engajamento das equipes e o foco em resultados reais.

O valor dos OKRs está, justamente, na mudança de lógica que promovem na gestão. Em vez de metas genéricas ou top-down, os objetivos e resultados-chave são definidos com participação ativa do time. Isso não apenas fortalece o senso de responsabilidade, como também evita a dispersão de esforços, aquela correria desordenada que lembra um “futebol de criança”, onde todos correm atrás da bola sem estratégia.

Apesar dos benefícios, ainda é comum vermos empresas implementando OKRs de forma equivocada. Quando usados apenas como mais uma obrigação burocrática ou como ferramenta de controle, a metodologia perde sua força. A essência dos OKRs é o alinhamento estratégico, não o preenchimento de planilhas. O impacto real acontece quando a organização aprende a dizer “não” para tarefas de baixo impacto e foca no que de fato movimenta o ponteiro dos resultados.

Um ponto crítico para o sucesso dessa metodologia é a capacitação. De

acordo com Stray et al. (2022), muitas empresas enfrentam dificuldades em definir bons resultados-chave por não investirem o suficiente no preparo de suas lideranças e equipes. O uso ineficaz dos OKRs leva à frustração, à perda de autonomia e à crença errônea de que a ferramenta não funciona, quando, na verdade, o problema está na execução.

Por isso, mais do que um método, os OKRs devem ser compreendidos como uma cultura. Para que funcionem, precisam estar ancorados em práticas consistentes: ciclos curtos, construção colaborativa, revisões regulares e clareza sobre os papéis de cada um. É essencial que exista integração entre os níveis da empresa, tanto top-down quanto bottom-up, permitindo que os objetivos estratégicos dialoguem com os desafios operacionais do dia a dia.

Também é importante entender que a implementação dos OKRs não é imediata. Trata-se de um processo de evolução contínua, que exige paciência e disciplina. A mudança de mentalidade ocorre gradualmente, mas os resultados aparecem. Mesmo quando as metas não são alcançadas 100%, a jornada já valeu pelos aprendizados gerados. Times bem orientados aprendem rapidamente, ajustam suas rotas com eficiência e ganham maturidade para lidar com metas mais ousadas.

É essencial lembrar: os OKRs não fazem milagres. São uma ferramenta poderosa, sim, mas precisam ser aplicados com propósito e responsabilidade. Quando isso acontece, deixam de ser apenas mais uma tendência importada do Vale do Silício e passam a representar uma estratégia robusta para crescimento sustentável — uma gestão que une foco, transparência e colaboração.

No fim das contas, alcançar bons resultados não depende de esforço cego, e sim de escolhas inteligentes. Os OKRs ajudam exatamente nisso: alinhar todos na mesma direção, deixando claro o que importa, porque importa e como chegar lá, sem sobrecargas, sem ruído, com impacto. Porque trabalhar bem não é trabalhar mais, é trabalhar com intenção.

(\*) Especialista em gestão, com ênfase em OKRs.

# Remuneração humanizada ganha força com avanço das práticas de ESG e gestão da saúde

Lógica de premiar apenas resultados financeiros cede espaço a modelos que valorizam o bem-estar no ambiente de trabalho.

“Os programas de remuneração variável almejam, por essência, os melhores resultados financeiros (‘quanto’) em um determinado período (‘quando’), tendo como contrapartida o oferecimento de recompensa aos trabalhadores. A forma (‘como’) utilizada para o atingimento dos resultados é secundária, permitindo que pessoas sofram e até mesmo adoeçam em prol dos resultados. No entanto, o alarmante crescimento do número de afastamentos por problemas de saúde mental originados no ambiente de trabalho e as novas exigências da Norma Regulamentadora nº1 (NR-1) obrigam que as empresas revejam as suas estratégias de remuneração”, afirma Caio Taniguchi, sócio na área de Previdência e Remuneração de Executivos de TozziniFreire Advogados.

A remuneração “humanizada”, que inclui o bem-estar das pessoas como métrica para a aferição dos resultados, já provocava debates no ambiente de trabalho por conta do avanço das práticas de ESG. Agora, o tema ganha mais relevância em razão do crescimento de afastamentos por problemas de saúde mental, sempre presumidos como decorrentes do ambiente de trabalho, e da atualização da NR-1, que passa a exigir que a gestão da saúde do trabalhador no ambiente de trabalho contemple os fatores de risco psicossociais.



A lógica de premiar apenas resultados financeiros começa a ceder lugar a modelos de remuneração que também valorizam a saúde dos trabalhadores (inclusive a mental), o bem-estar no ambiente de trabalho e a sustentabilidade dos resultados no longo prazo. Os modelos de remuneração mais “humanos” tendem a gerar maior engajamento e produtividade dos trabalhadores, além de criar um diferencial competitivo para atração e retenção de talentos.

É importante destacar que a avaliação do comportamento das pessoas, bem como a mensuração do sentimento de bem-estar e felicidade no ambiente de trabalho já contam com diversas (e boas) ferramentas disponíveis no mercado, afastando a percepção de que se trata de algo exclusivamente subjetivo.

Ignorar o tema tende a gerar impactos financeiros (aumento dos índices de absenteísmo, presenteísmo, rotatividade e do FAP, bem

como das condenações por dano moral) e até mesmo reputacionais.

### Exemplo em empresa

A busca por uma remuneração mais humanizada também reflete uma mudança de cultura e mentalidade na liderança. Como parte desse movimento de valorização da jornada do trabalhador, a fintech Cora estruturou um modelo de avaliação de desempenho que considera não apenas os resultados entregues, mas também a forma como são alcançados. A cultura organizacional tem peso equivalente ao das metas atingidas, representando 40% o modo como todos a vivenciam, ao lado de 40% para entregas e 20% para responsabilidades. Essa abordagem garante que o “como” importa tanto quanto o “quanto”, incentivando comportamentos alinhados aos valores da empresa e fortalecendo relações de trabalho mais saudáveis e sustentáveis.

Além disso, o modelo de remuneração da Cora reflete esse olhar mais

amplo para o bem-estar. A fintech adota uma estratégia que prioriza consistência, equidade e competitividade, com revisões salariais baseadas em dados de mercado e políticas internas bem estruturadas. O pacote de compensação vai além do financeiro: inclui 100% trabalho remoto, horários flexíveis, licenças parentais estendidas (190 dias para gestantes e 90 para não gestantes), apoio à saúde mental e física, e até mesmo oportunidades de participação societária – iniciativas que fortalecem o vínculo com o time e atendem às demandas de uma força de trabalho cada vez mais consciente e exigente.

“Reconhecer a performance das pessoas da Cora passa por valorizar tanto o resultado entregue quanto o caminho percorrido até ele. Nossa cultura promove esse equilíbrio, pois acreditamos que ambientes saudáveis e coerentes com nossos valores geram os melhores resultados no longo prazo”, afirma Gustavo Viegas, diretor de Pessoas e Cultura da Cora.

“Em tempos de trabalho por propósito e responsabilidade com a saúde mental, como prevê a NR1, a estruturação de programas que levem em consideração os meios pelos quais os resultados são alcançados ganha relevância. As empresas que investem em pessoas e que reconhecem o valor dos colaboradores para além do resultado são mais saudáveis e mais perenes”, complementa Taniguchi.

## Desafios e oportunidades da expansão internacional

Tatiana Schuchovsky Reichmann (\*)

Encontrar marcas brasileiras em diferentes países tem se tornado cada vez mais comum. Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o número de operações de franquias nacionais no exterior cresceu 26,3% em 2023, com destaque para os Estados Unidos, Portugal, Paraguai, Bolívia e Chile.

Esse crescimento não apenas demonstra o amadurecimento das empresas brasileiras, como também reforça a importância da análise de mercado, da pesquisa e compreensão do comportamento do consumidor local para garantir um bom desempenho no exterior. Ainda assim, é essencial reconhecer que a expansão internacional oferece oportunidades e desafios que vão muito além das fronteiras geográficas.

Entre as oportunidades estão o acesso a novos mercados e clientes e o fortalecimento da marca em diferentes

territórios. Já os desafios envolvem diferenças culturais e linguísticas, complexidades legais e regulatórias, além dos riscos cambiais e econômicos, que exigem preparo e estratégia.

A internacionalização de uma marca não deve ser encarada como a simples exportação de um modelo nacional. É necessário adaptar-se à nova realidade, investir em capacitação e, principalmente, escolher bem os parceiros locais. Essa jornada exige mais do que ajustes operacionais: ela demanda sensibilidade cultural, visão estratégica e disposição para aprender continuamente.

No setor de consórcios, um produto genuinamente brasileiro, a expansão para fora do país representa a força de um modelo de negócio que conecta brasileiros ao redor do mundo. Permite que aqueles que vivem no exterior adquiram bens ou construam patrimônio no Brasil, mantendo vínculos com suas origens e projetando uma renda passiva futura por meio da

modalidade.

Foi com essa visão que iniciamos nossa trajetória internacional, com a inauguração da primeira loja da Ademicon em Miami, nos Estados Unidos. O objetivo é atender a uma demanda reprimida de brasileiros que residem fora do país. A iniciativa fortalece a expansão da companhia e reforça o papel do consórcio como ferramenta de realização de projetos de vida e de retorno da riqueza ao país, já que o consórcio é em reais e operacionalizado no Brasil, por meio daqueles brasileiros que optaram por viver fora.

Mais do que nunca, estamos atentos às necessidades globais dos nossos clientes, ultrapassando fronteiras e democratizando o acesso ao crédito em qualquer parte do mundo.

(\*) Administradora, especializada em gestão empresarial e CEO da Ademicon. Com quase 30 anos de atuação na empresa, lidera atualmente uma equipe de 450 colaboradores e mais de 8 mil consultores de venda em todo o Brasil. Acredita que o consórcio é um meio de democratizar o acesso ao crédito e uma ferramenta de planejamento financeiro.