



## Como evitar que reunião de objetivos e resultados vire um ritual burocrático

Pedro Signorelli (\*)

Há poucos retratos tão fiéis da cultura de uma empresa quanto uma reunião de OKR - Objetivos e Resultados - conduzida de forma inadequada. O cenário é previsível: longos silêncios, apresentações intermináveis, indicadores lidos mecanicamente e um clima que mistura formalidade excessiva com desmotivação, esse em destaque. Quase não há perguntas, nem contrapontos, e a reunião termina sem qualquer percepção de alinhamento e progresso. O que deveria ser um momento de direcionamento estratégico fica reduzido a um procedimento protocolar.

O problema não é a metodologia, mas a maneira como ela é aplicada. OKR não nasceu para ser ferramenta de vigilância, nem palco para cobranças públicas. Muitas vezes me apresentam uma tabela de Excel, com os números que precisam ser atingidos ao final do mês, como se fosse um planejamento por OKRs. Não é. O propósito desse tipo de gestão é gerar clareza, alinhamento e, principalmente, conversas estratégicas de alto nível. Quando o encontro se limita à leitura sequencial de métricas ou a uma rodada de atualizações operacionais, sua razão de existir se esvazia.

Reuniões que assumem esse clima pesado geralmente têm algumas origens comuns: insegurança de expor fragilidades, de reconhecer decisões equivocadas, de admitir que determinada aposta não produziu os resultados esperados, comodidade e por aí vai. Nesse tipo de ambiente, as pessoas não utilizam os números para refletir, utilizam-nos para se resguardar. O indicador deixa de ser fonte de insight e ganha um peso simbólico. E, sob essa lógica, qualquer sistema de gestão perde sua capacidade de impulsionar evolução.

Uma reunião de OKR eficaz deve ser instigante, aberta e orientada por aprendizado contínuo. Dados não existem para encerrar o debate, mas para qualificá-lo. O que explica nosso avanço aqui e a estagnação ali? Que suposições precisam ser revistas? Que decisões devem ser ajustadas à luz desses resultados? Reduzir tudo a um simples “entregou ou não entregou” é abrir mão da principal força do modelo: a possibilidade de aprender rapidamente e corrigir a rota, se houver necessidade.

Outro indício claro de que algo não vai bem é a ruptura entre metas e estratégia. Muitas equipes analisam números como se fossem elementos isolados, desconectados do contexto maior da organização. Isso compromete o engajamento. As pessoas não se mobilizam por planilhas, elas se engajam quando compreendem o significado do que fazem. Se o time não entende por que determinado objetivo é relevante ou como ela contribui para a visão mais ampla do negócio, não se sente ‘importante’ e a reunião ganha status de mais um compromisso.

Também é frequente que o encontro fique concentrado na liderança. Predomina a fala unilateral, e a escuta é limitada. O que deveria ser uma conversa, um momento de trocas, torna-se uma exposição controlada. No entanto, a gestão por OKR foi concebida para estimular alinhamento horizontal e corresponsabilidade. Quando apenas uma perspectiva prevalece, perde-se a diversidade de análises e diminui-se a qualidade das escolhas feitas.

Existe ainda uma distorção comum: acreditar que ser profissional significa ser excessivamente rígido. Pensamento estratégico pede consistência e reflexão, não distanciamento emocional. Contextos que acolhem perguntas difíceis, revisões de rota e divergências construtivas costumam gerar escolhas mais bem fundamentadas. Uma boa reunião de OKR é marcada por energia, troca qualificada e abertura para perspectivas diferentes. Ela pode provocar desconforto intelectual, mas não oprime. Não precisa ser leve o tempo todo, precisa fazer sentido.

E aqui, mudar essa dinâmica passa, necessariamente, pela postura da liderança. É papel dela deixar claro que o encontro não funciona como um tribunal, e sim como um espaço de compreensão e ajuste. Metas não alcançadas devem ser tratadas como fonte de insight, não como rótulo de incompetência. Transparência sobre obstáculos e erros precisa ser mais valorizada do que apresentações impecáveis. Quando essa mensagem é reiterada na prática, o comportamento defensivo diminui e dá lugar a uma colaboração mais autêntica e madura.

Além disso, o formato do encontro precisa estimular discussões de valor. Menos tempo gasto com apresentações lineares e mais dedicação à interpretação e à definição de prioridades. Menos justificativas sobre o que passou e mais foco nas decisões que orientarão os próximos passos. OKR não serve como arquivo histórico, ele funciona como bússola estratégica.

No fim, a reunião de OKR revela muito sobre o ambiente organizacional. Se o clima predominante é apatia, silêncio e tensão contida, o desafio não está apenas na dinâmica da agenda, mas na cultura como um todo. Por outro lado, quando bem conduzido, esse momento pode se tornar um dos mais poderosos do ciclo de gestão — um espaço onde informações se transformam em entendimento, prioridades ganham nitidez e decisões se tornam mais assertivas.

OKR não foi criado para drenar a motivação das equipes, mas para direcionar esforços com clareza. Se o encontro se assemelha a um velório corporativo, talvez o problema não esteja na ferramenta. Está na qualidade da conversa, na segurança do ambiente e na forma como a liderança escolhe conduzir o diálogo.

(\*) Especialista em gestão, com ênfase em OKRs (<http://www.gestaopragmatica.com.br>).

# Segurança e inovação no setor financeiro este ano

Integração, governança e cloud híbrida sustentam operações críticas do setor, aponta TIVIT

A evolução do sistema financeiro, impulsionada pela digitalização dos serviços, pela consolidação do Open Finance e pela expansão dos meios de pagamento instantâneos, tem colocado os dados no centro das estratégias das instituições. Em um ambiente marcado por alto volume transacional, decisões em tempo real e exigências regulatórias rigorosas, a forma como os dados circulam entre sistemas, plataformas e parceiros tornou-se um fator determinante não apenas para a eficiência, mas para a continuidade das operações e a confiança do mercado.

Mais do que armazenar informações, bancos, fintechs e demais instituições financeiras precisam garantir fluxos de dados bem estabelecidos, com rastreabilidade, governança e proteção ao longo de todo o ciclo de vida das informações. Esse desafio está diretamente ligado à adoção de serviços de nuvem capazes de suportar operações críticas sem comprometer requisitos regulatórios e de segurança.

Para Carlos Eduardo Maia, diretor de Cloud Solutions da TIVIT, empresa do grupo Almax e provedora de serviços de tecnologia na América Latina, a nuvem deixou de ser apenas uma alternativa de infraestrutura e passou a desempenhar papel estratégico na organização do fluxo de dados do sistema financeiro. “No setor financeiro, os dados circulam de forma contínua e sustentam decisões que



precisam acontecer em milissegundos. Ter fluxos bem definidos e serviços de nuvem adequados à criticidade do negócio é essencial para garantir estabilidade, segurança e conformidade”, afirma o especialista.

Na prática, o fluxo de dados começa na captação de informações provenientes de diversos canais, como aplicativos bancários, internet banking, APIs, Open Finance, PIX e outros arranjos de pagamento. Esses dados passam por validações automáticas relacionadas a KYC, AML e controles operacionais antes de serem utilizados em processos como autorizações de transações, análise de risco e prevenção a fraudes.

O processamento combina operações em tempo real, voltadas a decisões imediatas, e processos em batch, responsáveis por conciliações, relatórios regulatórios, contabilização e análises gerenciais. A persistência das informações ocorre de acordo com sua criticidade, equilibrando ambientes

transacionais de alta disponibilidade com plataformas analíticas voltadas a histórico, big data e aplicações avançadas de inteligência artificial.

Todo esse ciclo exige mecanismos robustos de rastreabilidade, trilhas de auditoria e políticas de retenção de dados, em conformidade com normas como a LGPD e as regulamentações do Banco Central. Nesse cenário, a governança dos dados se torna parte integrante da própria operação financeira.

É nesse modelo que fornecedores especializados em cloud híbrida passam a atuar como parceiros estratégicos do setor. Sistemas críticos e dados altamente sensíveis tendem a permanecer em ambientes privados ou dedicados, enquanto a nuvem pública é utilizada para canais digitais, analytics e iniciativas de dados e IA. Estratégias multi-cloud também ganham espaço, reduzindo riscos de dependência de fornecedores e aumentando a resiliência operacional.

“A arquitetura híbrida permite equilibrar controle regulatório e agilidade digital”, explica Maia. “Ela viabiliza inovação e escala sem abrir mão da segurança, da soberania dos dados e da continuidade operacional, que são pontos centrais para o setor financeiro.”

Ao mesmo tempo, o aumento do volume e da circulação de dados amplia os desafios relacionados à segurança cibernética, à gestão de identidades e ao controle de terceiros. Falhas nesses pontos podem comprometer não apenas a operação, mas também a confiança de clientes e reguladores. Por isso, a integração entre serviços de nuvem, governança de dados e cibersegurança tem se tornado cada vez mais relevante.

A pressão regulatória reforça esse movimento. A evolução de normas como a Resolução BCB nº 4.893/2021, o avanço do Open Finance e a aplicação mais rigorosa da LGPD ampliam as exigências por transparência, evidências auditáveis e clareza de responsabilidades na contratação de serviços de nuvem e no tratamento de dados.

“Fluxos de dados bem estruturados e o uso responsável de serviços de nuvem são hoje pré-requisitos para a operação financeira. As instituições que investirem nessas bases estarão mais preparadas para atender às exigências regulatórias e sustentar a inovação de forma consistente”, conclui Maia.

## Como estimular a criatividade no pós-Carnaval aproveitando o ócio criativo

Em meio à retomada intensa do mercado após o Carnaval, a CCO do Grupo Chango propõe uma reflexão estratégica: transformar o momento de respiro em ferramenta de clareza, profundidade e potência.

Com o fim do Carnaval, o Brasil entra oficialmente no ritmo do ano. Para muitos profissionais que atuam com criatividade, estratégia e tomada de decisão, esse é o momento em que a agenda acelera, os projetos ganham tração e a pressão por performance reaparece com força. Mas, e se a retomada não precisasse começar no modo máximo?

Para Amanda Caliar, sócia-fundadora e CCO do Grupo Chango, central de estratégia e inovação especialista em gestão de marcas, artistas e conteúdo, a verdadeira virada não está em produzir mais, e sim em preservar clareza, repertório e energia criativa. Em um mercado que exige visão estratégica constante, ela defende que o ócio não é pausa improdutiva, mas uma ferramenta de criação.

“O ócio e momentos de diversão são estratégia e não luxo. No Grupo Chango, por exemplo, a criatividade é ativo central. E, nesse contexto, preservar energia criativa é visão de longo prazo. Após o Carnaval, talvez o movimento mais potente não seja somente acelerar, mas também criar espaços de respiro já que profundidade exige pausa. E pausa também é construção”, aponta a profissional que já liderou campanhas de grande escala, como a Casa Chango, projeto que alcançou mais de 30 bilhões de visualizações no TikTok.

Caliari, inclusive, listou cinco reflexões práticas para transformar o período pós-Carnaval em um momento de recarga real e potência criativa.

**1. O ócio devolve profundidade** - A culpa por não produzir é um reflexo comum em ambientes de alta performance. No entanto, o excesso de produtividade consome algo essencial para quem trabalha com estratégia e cultura: a profundidade. “O ócio me devolve clareza intelectual e emocional. É no silêncio que as ideias se conectam e que a intuição reaparece. Criatividade exige espaço mental, o que não nasce da pressa. Por isso, não faz sentido se culpar pelo descanso, mas entendê-lo como parte do processo de criar com intenção”, aponta Amanda.

**2. Hobbies sem performance são combustível criativo** - Para que o ócio seja realmente regenerador, ele não pode ser mais uma atividade guiada por resultado. Amanda, por exemplo, cultiva hobbies que não exigem performance: leitura de livros e revistas físicas, filmes que alimentam repertório estético, montagem de LEGO, elaboração de cerâmica sem compromisso técnico, tocar violão sem obrigação de perfeição. “Esses hobbies não são fuga. São retorno. Eles me devolvem para mim mesma. No meio de uma vida em que lidero pessoas, marcas e estratégia, ter espaços que não exigem performance é o que mantém minha cabeça criativa, viva e inteira. O ponto central é simples: atividades que não demandam validação externa criam presença interna”.

**3. Desaprender que valor está atrelado à produção** - Um dos maiores desafios para recarregar completamente é romper com a ideia de que valor pessoal está sempre vinculado à produtividade. No pós-Carnaval, desaprender a urgência constante pode ser o passo mais estratégico para sustentar o ano inteiro. “Descanso não é prêmio, mas sim ferramenta. É parte da construção do meu trabalho e da saúde, não só minha, mas de todos os profissionais criativos. É preciso desaprender a ideia de que valor está sempre atrelado ao que se produz”.

**4. Clareza de intenção é mais importante que metas infladas** - A retomada após o feriado não precisa vir acompanhada de metas grandiosas. Para Amanda, o foco está em entender o porquê das escolhas. “Boas decisões não nascem de pressão, mas de direção. Em vez de sobrecarga, o convite é para consciência: o que continua fazendo sentido? O que precisa mudar de ritmo? O que já não conversa mais com o momento atual?”

**5. Sucesso não é zerar tarefas, mas preservar clareza** - Em momentos de virada, a pressão por “fechar tudo” pode distorcer prioridades. Para Amanda, sucesso não está na exaustão da lista, mas na capacidade de discernir o que merece energia. “Sucesso não é zerar todas as tarefas. É conseguir se escutar e fechar o essencial para entrar no novo ciclo inteira, lúcida e com o repertório criativo preservado, sem sacrificar clareza para cumprir um calendário que não sabe quem somos”, finaliza a líder.