Compartilhamos um artigo escrito por Monique Machado Sousa, Gerente de Estratégia e Governança da Celos, publicado originalmente na comunidade Mulheres na Previdência.

No texto, Monique aborda como os OKRs (Objectives and Key Results – Objetivos e Resultados-Chave) podem transformar a forma de tomar decisões nas entidades de previdência complementar.

Trata-se de uma metodologia de gestão que substitui longas listas de metas por poucos objetivos bem definidos, cada um acompanhado de resultados mensuráveis que mostram, de forma clara, se o que foi planejado foi de fato entregue. O foco deixa de ser apenas medir e passa a ser decidir melhor.

No artigo, Monique vai além da simples medição de metas e mostra como essa abordagem pode mudar a forma de gerir e priorizar nessas entidades.

Uma leitura relevante para quem acompanha a evolução da gestão no setor de previdência complementar.

Confira o artigo completo a seguir:

Quando medir não é suficiente: como os OKRs podem mudar a forma de decidir nas entidades de previdência complementar

Por Monique Machado Sousa Gerente de Estratégia e Governança em Entidade Fechada de Previdência Complementar e Operadora de Planos de Saúde, com experiência em governança corporativa, planejamento estratégico, transformação digital e modernização de processos.

Nos últimos anos, falar de metas e desempenho nas entidades de previdência complementar virou rotina. Definimos objetivos, acompanhamos indicadores, apresentamos relatórios. Tudo acontece como previsto, mas o impacto nem sempre acompanha o esforço.

Medir passou a ser parte do processo, não necessariamente parte da decisão. Em muitos casos, os números existem, mas ajudam pouco a responder o que realmente importa: o que mudou, o que melhorou, o que aprendemos.

É nesse contexto que os OKRs (Objectives and Key Results) começam a ganhar espaço como uma forma diferente de pensar desempenho. Não como moda de gestão, mas como uma lógica que obriga a fazer escolhas. OKR exige foco, e foco, quase sempre, gera desconforto.

Objetivos apontam direção. Resultados-chave pedem evidência. Se não é possível demonstrar avanço, dificilmente é possível sustentar que houve resultado. Parece simples, mas entra em choque com práticas ainda comuns nas entidades, em que metas são amplas demais ou construídas para preservar consensos.

O problema é que consensos fáceis raramente produzem avanço.

Esse debate ocorre em paralelo a um movimento relevante no ambiente regulatório. A Resolução CNPC nº 62/2024 modernizou as regras do Plano de Gestão Administrativa (PGA), ampliando possibilidades de inovação, eficiência e novas fontes de receita, ao mesmo tempo em que reforçou exigências de governança e transparência.

Embora não trate diretamente de avaliação de desempenho, a norma elevou o nível de exigência sobre a gestão administrativa. A pergunta deixou de ser apenas se algo foi feito e passou a ser se fez sentido, se gerou valor, se foi sustentável.

Quando esse tipo de questionamento entra na rotina, a forma de definir objetivos precisa evoluir. Relatórios longos ajudam pouco se não deixam claro o que foi priorizado, qual resultado se buscava e o que, de fato, foi entregue.

É aí que o OKR mostra sua força. Ele traduz objetivos estratégicos, inclusive os ligados à modernização do PGA, em poucos resultados mensuráveis e acompanháveis ao longo do tempo. Menos indicadores, mais direção.

Esse modelo não vem sem custo. Implementar OKRs exige reduzir prioridades, tornar metas visíveis e lidar com o fato de que nem tudo será alcançado. Para entidades acostumadas à estabilidade, esse processo representa mais amadurecimento do que ruptura.

OKR não substitui governança nem resolve desafios históricos das entidades de previdência complementar. O que ele oferece é clareza. Clareza sobre prioridades, sobre resultados esperados e sobre o que realmente importa acompanhar.

Talvez o maior risco hoje não seja errar na metodologia, mas continuar medindo apenas para cumprir rito, quando o contexto já exige decisões mais conscientes.

No fim, medir nunca foi o problema. O problema é medir sem usar isso para mudar.

Publicado originalmente no LinkedIn da comunidade Mulheres na Previdência

Fonte: Celos, em 06.04.2026.