

ERA UMA VEZ, OS EFEITOS DOS OKRs

como o uso de modelos de gestão aceleram a transformação e impactam a cultura organizacional e a forma das pessoas trabalharem

A SKF cresceu em toda a América Latina em 2020. Foi consenso, na gestão de todos os negócios da organização, que o crescimento ocorreu devido ao forte alinhamento da equipe (não silos), fortalecido com a adoção de OKRs.

A implementação teve início em junho de 2020, em plena pandemia, em **sete países simultaneamente** - Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru, Uruguai -, envolvendo um staff de 850 pessoas.

Três pontos definiram a construção do OKRs na SKF, nesta ordem: **conceito, alinhamento e estratégia**, para garantir preparo e total unidade do time – metas trimestrais com foco nos objetivos estratégicos do ano. Ao final deste ciclo, definido como piloto, a visão da organização foi unânime: **ganhos de empoderamento e engajamento dos colaboradores, tornando o trabalho muito mais fluido.**



Foto de capa: divulgação SKF

Convidamos você, a conhecer os detalhes e se inspirar pela determinação, coerência, envolvimento direto da liderança e capacidade de provocar uma transformação do modelo de gestão na SKF América Latina. Se desejar conversar com a gente é só entrar em contato: www.okmatrix.com

A Svenska KullagerFabriken, ou SKF, é uma multinacional sueca, que atua no Brasil há mais de 100 anos. A sua experiência é baseada no desenvolvimento, no projeto e na fabricação de rolamentos, vedações e sistemas de lubrificação. Integra seu portfólio, o fornecimento de serviços de avaliação de integridade da máquina, engenharia de confiabilidade e remanufatura.

A DOR

Como a SKF chegou à solução de três letras (OKR) para gestão na América Latina

Tudo começou com um incômodo. O diretor de Gestão e Capital Humano no Brasil e LAM, Gustavo Larrubia, estava insatisfeito com o ritmo lento da gestão de performance, que destoava da forma ágil de atuação da SKF.

Foi atrás de respostas. No Vale do Silício, ouviu uníssono: OKR. No Brasil, o livro 'Avalie o que importa' (John Doerr) foi um verdadeiro guia e, após algumas conversas com o nosso time decidiu que estavam prontos para dar início à construção de uma nova história na SKF.

Era preciso compartilhar as aspirações da organização de forma clara e transparente, para que cada colaborador pudesse entender o significado e impacto de seu papel no alcance dos resultados estratégicos.

O OKR tornou todo esse desafio facilmente perceptível e tudo se transformou. E se transformou porque a solução OKR define o que vai acontecer em cada etapa, dando confiança e segurança na condução de todo o processo e isso empodera as pessoas.

O MODELO DE GESTÃO EXISTENTE

O cenário encontrado para implementação do OKRs.

A organização **já atuava com cinco grandes prioridades** no ano, na tentativa de organizar o emaranhado de coisas decorrentes de uma **empresa que foi crescendo com silos**. Entretanto, os **resultados de gestão precisavam ser aprimorados**.

As **equipes** estavam trabalhando **no operacional** para sustentar o momento presente, e a **visão de futuro** estabelecida **não atingia todos os níveis da organização**.

Era **preciso compartilhar as aspirações da organização de forma clara e transparente**, para que cada colaborador pudesse **entender o significado e impacto de seu papel** no alcance dos resultados estratégicos.



DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO

Como a SKF chegou à solução de três letras (OKR) para gestão na América Latina

Na SKF LAM, os desafios foram definidos algumas frentes:

Construir os OKRs como a vida deveria ser. Olhar para as iniciativas estratégicas da organização e ver como isso pode acontecer na prática.

Para implantar simultânea em 7 países houve **envolvimento e formação intensa da liderança** para que se tornassem embaixadores e multiplicadores para desdobramento nos demais níveis.

Adotar uma plataforma amigável foi um item importante para contribuir com a credibilidade e adesão das pessoas.

Entretanto, o fator decisivo de sucesso foi a **estratégia de implementação**.

Respeitar a cultura e construir junto, abriu um canal de confiança e pertencimento, o que favoreceu a utilização do método de forma segura.

O treinamento envolveu **teoria e muita prática OKR**, o que foi bastante estratégico.

“Era necessário entregar a solução OKR na mão dos usuários e deixá-los “brincar” com os poderes do OKR. Sentir, na prática, como cada um poderia contribuir”, revelou Gustavo.



Gustavo Larrubia
Sponsor OKR na SK
Diretor de RH no Brasil e LAM

“As pessoas têm dificuldade de criar Objetivos e KR’s; ter o pensamento estruturado para pensar na atividade focada no objetivo, e o OKR ajudou a estruturar isso”,

OKR é o elo entre a estratégia e as pessoas;
entre o resultado e o engajamento.

Os OKRs foram construídos com base na estrutura de áreas-foco que dão a direção estratégica para o Grupo SKF, no período 2020-2025.

EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Como a SKF chegou à solução de três letras (OKR) para gestão na América Latina

Foram criados **cinco objetivos aspiracionais** (Aspirational OKRs) e **dois operacionais** (Operational OKRs), para suportar os aspiracionais.

- **Objetivos aspiracionais:** olham para o futuro a fim de tornar o negócio sustentável; participam equipes que constroem o produto (Product OKR).

- **Objetivos operacionais:** foco no dia a dia, – volume de venda, margem, entre outros indicadores financeiros; participam equipes cujo foco principal é o crescimento (Growth OKR).

O modelo de **gestão OKR em ciclos curtos**, baseado em resultados, ofereceu maior grau de decisão descentralizada.

“Um dos poderes do OKR está no fato de você deixar de ter a sensação de que está fazendo muita coisa para começar a fazer o que verdadeiramente importa”.

Gustavo Larrubia

ESTRATÉGIA DE EQUIPES

OKRs "bottom up"

A **contribuição veio dos times** para ajudar o plano de execução, estratégia e resultados.

Foram envolvidas pessoas de diferentes funções e cargos, que partilham os mesmos objetivos e métricas de sucesso, o que desmonta a ideia de equipe por área, onde se instalam os silos.

Equipes com interdependências tão fortes que, sozinhas, nunca seriam capazes de atingir os objetivos que a empresa persegue.

Equipes amplas com impacto transversal em várias áreas da empresa, resolvendo diferentes desafios, contribuindo para os objetivos-chave.

O OKR pulverizou o risco latente de geração de silos.

5

MESES DE PILOTO

82%

DOS OBJETIVOS
ALCANÇADOS.

GANHOS QUE O OKR TROUXE PARA A DINÂMICA DA SKF

As pessoas passam a trabalhar por resultado.

Mentalidade, processos e método.

Esse trinômio representa a mudança fundamental por parte da organização.

Os ganhos foram sentidos nos seguintes pontos:

- **Ganhos culturais.** A organização passou a ter uma hierarquia de objetivos. Deixou de ter uma caixinha de chefe para ter caixinha de objetivos.
- **Ética nas relações.** Todos sabem o que todos estão fazendo.
- **Empoderamento das pessoas.** Os colaboradores se sentem parte integrante do desafio e da solução.
- **Quebra de silos.** Com a hierarquia de objetivos, a percepção de equipe é ampliada.
- **Equipes multidisciplinares altamente eficazes e focadas.**
- **Alinhamento e segurança.** Focar no que importa significa resultado e, antes disso, saúde mental direcionada.
- **Visão de futuro.** Além do que está em construção, olhar para frente, o que amplia o sentido e conecta o propósito.

APRENDIZADOS

OKR requer ousadia nos objetivos.

E isso requer **liberdade para alcançar resultados audaciosos.** Quanto maior o desejo, mais poderes o OKR revela.

Partindo desse pressuposto, a experiência na SKF evidenciou que a solução **OKR não pode estar vinculada a aumento salarial.**

Outro grande aprendizado para todos foi a criação de objetivos. De alguma forma, a comunicação não estava tão clara. O **OKR facilitou a tomada de decisão.**

A cada passo com o OKR, as pessoas se sentem mais seguras e orgulhosas de suas entregas.

“Desvincular a definição de objetivos ao aumento salarial dá asas para voar; as pessoas se sentem mais livres para ousar. Ainda que as metas sejam audaciosas a ponto de serem inalcançáveis, o aprendizado é tão forte e definitivo que no próximo ciclo conseguimos dobrar a meta anterior”
Gustavo Larrubia

IMPACTO NA AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE

A experiência OKR SKF LAM mostrou a **necessidade de um novo modelo de avaliação de desempenho**, diferente do método SMART adotado pelo Grupo SKF, exatamente **para não inibir metas arrojadas**.

A expectativa é que, em 2021, seja adotado um modelo que considere OKRs e outros fatores para o impacto salarial.

A implantação de OKRs ajudou a abrir caminho para a meritocracia de ideias, que coloca o valor na colaboração, equipes, debate construtivo baseado em dados e na aprendizagem, com foco em resultados-chave.

“A ousadia é que vai viabilizar a sustentabilidade dos negócios das empresas”

Gustavo Larrubia

CENÁRIO EM 2021

Concluído o piloto, as **metas para 2021 foram desenhadas** e o processo com OKRs seguirá ciclos trimestrais com visão de resultados do ano.

Os resultados com **OKRs credenciaram a SKF LAM** a oportunidade de exportar esse **modelo de gestão para o Grupo**.

O método OKR na SKF abriu caminho para uma mudança de mentalidade global.

“Estrategicamente, inserimos alguns colaboradores da Suécia e da Alemanha para acompanharem a implementação OKR. A partir dessa vivência, já podem utilizar a solução de forma mais natural”

Gustavo Larrubia



2021

www.okrmatrix.com

SOBRE A SKF

Fundada em 1907, a experiência SKF é baseada no desenvolvimento, no projeto e na fabricação de rolamentos, vedações e sistemas de lubrificação. Integra seu portfólio, o fornecimento de serviços de avaliação de integridade da máquina, engenharia de confiabilidade e remanufatura.

Quando a SKF entrega rolamentos e tudo o que deriva disso, ela viabiliza desempenho confiável para o mundo real.



Com sede na Suécia, está presente em 130 países e soma cerca de 46 mil funcionários. A SKF LAM, formada por sete países e 3.500 colaboradores, representa cerca de 10% do faturamento global. Na ordem, as divisões de faturamento: China, Europa, EUA e América Latina.

Os valores que definem a cultura da SKF são: Ética elevada, Empoderamento, Abertura, Trabalho em equipe e Segurança, e pautam a atuação de toda a sua cadeia de relacionamento.

CASE SKF LAM
CEO SKF Brasil e LAM: Claudinei Reche
Sponsor OKR na SKF: Gustavo Larrubia
Implantação piloto OKR: junho a dezembro de 2020

OKR Matrix
Consultoria responsável pela implementação OKR: www.okrmatrix.com
CEO: Antonio Zubieta - antonio@okrmatrix.com

Plataforma de OKR utilizada pela empresa: CoBlue

Entrevista, redação, edição e revisão: Jacqueline Lucchesi - jacqueline.lucchesi@gmail.com

Apuração e publicação do case: fevereiro de 2021

Esperamos que você tenha gostado deste case. Nosso objetivo é acelerar os processos de transformação sobre a forma de trabalhar, impactando a vida de empresas e pessoas.

Aqui na Matrix, também já vivemos implantações de OKR como executivos, por isso entendemos as dores do processo e sabemos respeitar o momento e a cultura das empresas.

Desenvolvemos nossa própria metodologia e técnicas diferenciadas para a execução da Matriz OKR, que **garantem o alinhamento estratégico e transformação cultural**, com altíssimo envolvimento de nosso time, para orientar e acelerar a adoção de OKR na sua empresa em qualquer fase de implantação.

Hoje somamos mais de 200 implantações em mais de 9 anos de trajetória tendo OKRs como elemento central

Todos os projetos são liderados por nossos sócios e nosso DNA engloba soluções pensadas e estruturadas para cada cliente e visam um modelo de gestão contínua de desempenho e a transformação para uma cultura de gestão ágil e integrada.



IMPLANTAÇÃO DE OKR

OKR MENTORING & COACHING

TREINAMENTOS | CERTIFICAÇÕES

GESTÃO CONTÍNUA DE PERFORMANCE (CPM)

NOSSA ESSÊNCIA

EXCELÊNCIA TÉCNICA RECONHECIDA

A nossa metodologia, resultado de muitos anos de vivência, facilita a co-criação de um ambiente que proporciona melhor colaboração, sinergia de pessoas e autonomia.

INTELIGÊNCIA COLETIVA

É trabalhando com muita troca que aceleramos a curva de aprendizado dos clientes. Acreditamos em fazer engajando e proporcionando condições para cocriação e protagonismo em todos os estágios das relações.

TRANSPARÊNCIA RADICAL

Temos ousadia para dizer o que precisa ser dito, para quebrar verdades pré-estabelecidas e impulsionar o que precisa ser transformado.

www.okmatrix.com

Contato: monica@okmatrix.com. | +55 11 96451-7456