

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
DE UM TIME DE ALTA GESTÃO

OBJETIVO

O cliente é uma relevante indústria de embalagens do país. Em 2015, em meio à crise política e econômica brasileira, a empresa passava por um período de forte arrocho financeiro, sendo necessário reformular sua maneira de atuar para manter o negócio: era necessário definir um novo posicionamento junto aos seus clientes e fornecedores.

“Parece que as pessoas aqui dentro estão dando um passo para um lado, voltam, e ficam na retaguarda.... Dão um passo para o outro lado, e voltam, ficam na retaguarda novamente. Se a cada mudança de vento nós mudarmos nossa direção, nós vamos para onde?”, disse um membro do conselho. Seria necessário alinhar a equipe de alta gestão em torno de uma nova estratégia de posicionamento organizacional, a qual fizesse sentido e acolhe-se as diferentes visões sobre o negócio.

METODOLOGIA

Inicialmente, foram realizadas entrevistas individuais não apenas com as principais lideranças da organização, mas também com lideranças informais em suas respectivas equipes. O objetivo era compreender o contexto de maneira mais ampla, identificar pontos de convergência, barreiras e oportunidades em comum.

Após as entrevistas, foi utilizado a metodologia **Positive Organizations** do norte-americano Robert Quinn, para compreender os diferentes mapas mentais individuais, e também metodologia de **Posicionamento Estratégico da Trustin**, no intuito de compreender as diferentes visões que cada liderança tinha sobre o posicionamento estratégico atual e desejado para a organização. Essa seria a base para o alinhamento das lideranças em torno de uma nova estratégia de posicionamento em comum, considerando as necessidades de cada unidade de negócio.

METODOLOGIA

Foi utilizada uma metodologia própria da Trustin para medir e avaliar o posicionamento estratégico das empresas, permitindo definir estratégias de alinhamento dinâmico de pessoas e equipes e, portanto, da maneira da organização atuar como um todo. O modelo de Posicionamento Estratégico da Trustin contempla cinco elementos:

- 1. Intimidade com o Cliente**
foco em fazer as coisas junto
- 2. Inovação em Produtos e Serviços**
foco em fazer as coisas primeiro
- 3. Agilidade e Domínio de Mercado**
foco em fazer as coisas rápido
- 4. Excelência Operacional**
foco em fazer as coisas certas
- 5. Integração**
foco em fazer as coisas integradas



RESULTADOS

Foram mapeados os diferentes mapas mentais existentes sobre o Posicionamento Estratégico do Negócio dentro do Comitê Executivo, permitindo tangibilizar o desalinhamento da equipe – com efeito, a tomada de decisão se tornava lenta e desgastante para as diferentes partes, além de criar barreiras e gerar uma imagem negativa da equipe.

O resultado obtido com o trabalho foi o alinhamento da equipe de alta gestão sobre uma estratégia híbrida para o novo posicionamento do negócio, tornando claro os diferentes papéis nesse novo posicionamento, explicitando as estratégias de relacionamento com os diferentes clientes, fornecedores e colaboradores, além de definir uma nova hierarquia de valores. Isso tudo implicou na revisão de metas e objetivos, bem como na redução de riscos estratégicos e priorização de projetos e iniciativas.

RESULTADOS

A figura representa a simplificação de um dos resultados do trabalho, identificando os diferentes pontos de vista sobre o posicionamento atual e desejado para o modelo de negócio. Os seis indivíduos em análise são diferentes pessoas do Comitê Executivo - apenas o CEO não está representado na figura ao lado.

Essa análise de Posicionamento Estratégico, associada às entrevistas e workshops de compreensão da organização, não apenas torna tangível o diálogo sobre Posicionamento Estratégico como também promovem abertura para a definição de uma nova estratégia de alinhamento dinâmico da organização.

A identificação da empresa e os resultados finais deste projeto não podem ser divulgados.



ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
DE UM TIME DE ALTA GESTÃO