

Implementação Estratégica Facilitada por Metáforas Visuais: Evidências de Engajamento e Alinhamento Organizacional

LUIS ALBERTO FIGUEIREDO DE SOUSA
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

ROSIELE FERNANDES PINTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

EMERSON EIKITI MATSUKAWA
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

Introdução

Introdução A implementação da estratégia é crucial, porém desafiadora, com aproximadamente 50% das estratégias formuladas não sendo implementadas. Desafios incluem comunicação, tempo dedicado por executivos e alinhamento de expectativas. O artigo descreve o uso de uma metáfora visual co-criada para facilitar a comunicação estratégica, reduzir a erosão hierárquica da informação e engajar funcionários, tornando conceitos abstratos mais acessíveis.

Contexto Investigado

A intervenção, realizada através de pesquisa-ação, ocorreu em uma empresa multinacional do setor químico, com cerca de 11.000 funcionários em 11 países. O objetivo era comunicar e engajar a força de trabalho na nova estratégia corporativa. A metáfora visual foi co-criada com executivos C-level para visualizar elementos da estratégia e desafios, promovendo diálogo e negociação.

Diagnóstico da Situação-Problema

A situação-problema central era engajar todos os colaboradores na implementação da estratégia. Isso exigia uma comunicação clara com linguagem comum que abrangesse todos os níveis organizacionais, garantindo a compreensão dos desafios estratégicos. A erosão hierárquica da comunicação era um obstáculo a ser superado para captar contribuições e alinhar ações.

Intervenção Proposta

A intervenção utilizou uma metáfora visual, representada por ilustrações gráficas, para facilitar a comunicação estratégica. O processo envolveu sessões de desdobramento conduzidas por gestores, totalizando 44.000 pessoas/hora de discussão, onde recursos, prazos e ações foram negociados. Um vídeo adaptado da Volvo Ocean Race foi usado para despertar interesse e remeter à metáfora.

Resultados Obtidos

Em 90 dias, a estratégia foi comunicada a 11.000 funcionários, resultando em 44.000 pessoas/hora de discussão. Três meses após, mais de 90% dos participantes declararam compreender a estratégia e seu impacto. Um questionário online revelou alta favorabilidade, com 97% entendendo a estratégia e 98% aptos a discutir e orientar decisões, indicando alto envolvimento da força de trabalho.

Contribuição Tecnológica-Social

O estudo contribui ao demonstrar, na prática, um método eficaz para auxiliar a implementação da estratégia que combina representação gráfica e linguagem simbólica. Proporcionou uma linguagem comum e evitou a erosão hierárquica da comunicação. A intervenção agilizou o processo de Implementação da Estratégia e promoveu o engajamento e o alinhamento organizacional, oferecendo um modelo prático e estimulando futuras investigações na área de gestão estratégica