elogroup

Rio de Janeiro | São Paulo | Belo Horizonte | Brasília | Fortaleza | Curitiba

elogroup

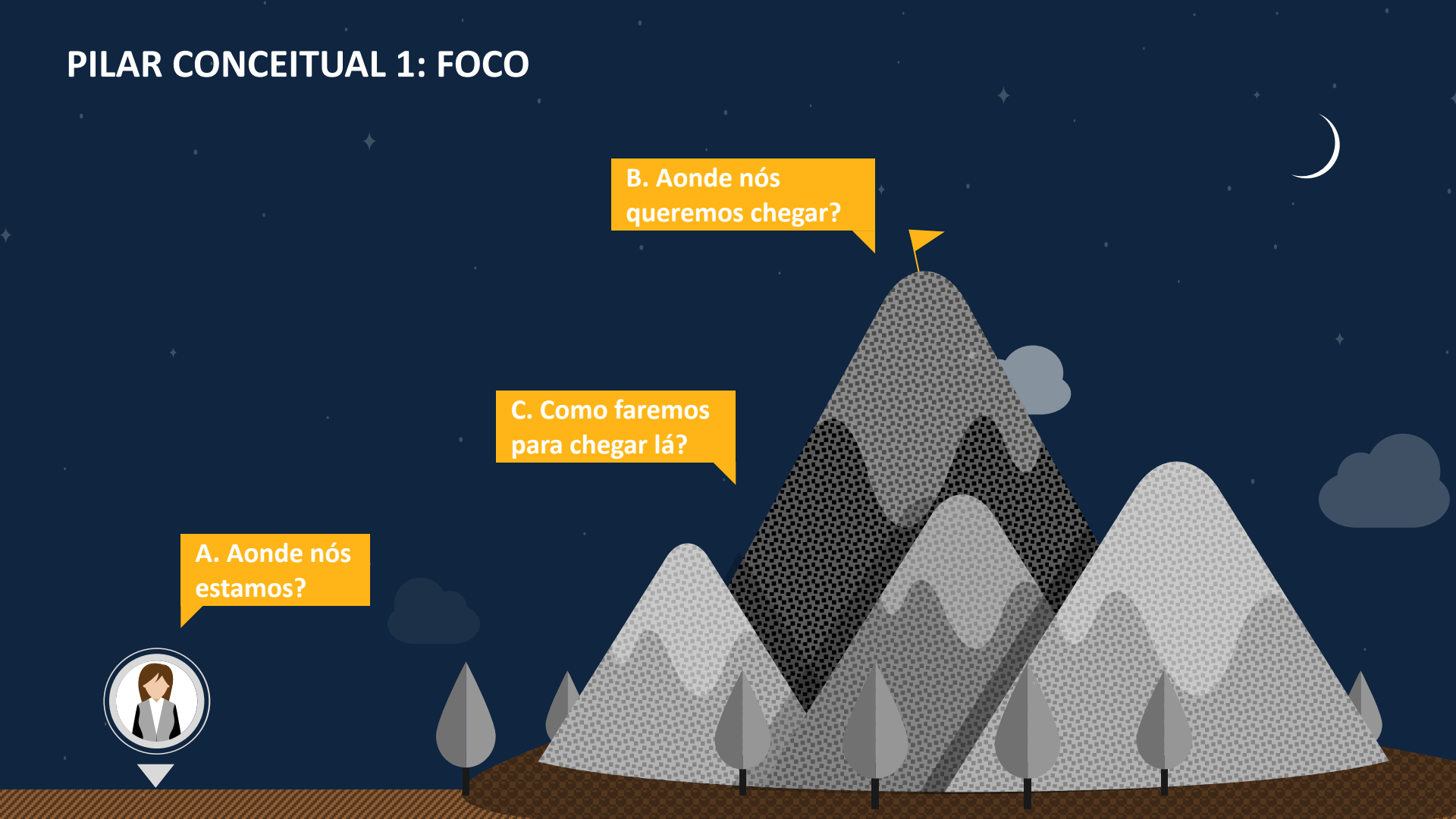
CAPACITAÇÃO
09/03/2019

“

Estratégia é conjunto de grandes escolhas que orienta o gerenciamento do presente e a construção do futuro num horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza

”

PILAR CONCEITUAL 1: FOCO



POR QUE ELE PODE SER INÚTIL? (OU EXTREMAMENTE EFICAZ)

PILAR CONCEITUAL 2: COMPROMETIMENTO X FLEXIBILIDADE

CONQUISTA ESPANHOLA 1519

EXEMPLO DE COMPROMETIMENTO ESTRATÉGICO

MÉXICO

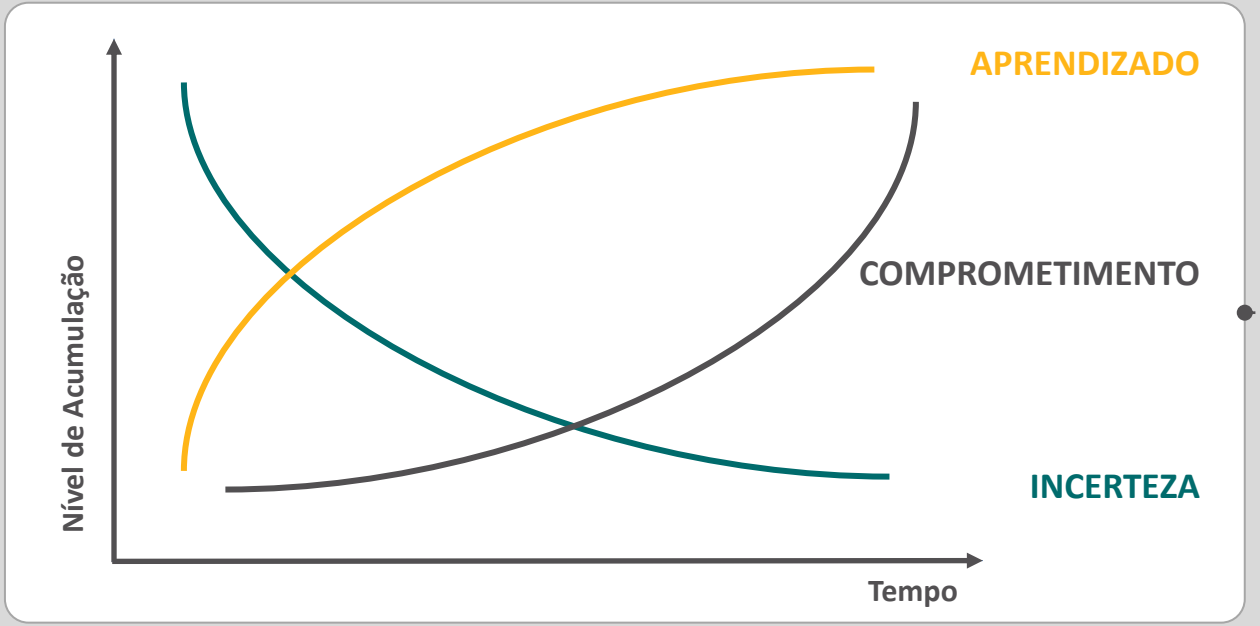
ARMADA ESPANHOLA X BRITÂNICA 1588

EXEMPLO DE FLEXIBILIDADE ESTRATÉGICA

INGLATERRA

Fonte: Ghemawat (1998). Commitment versus Flexibility? – California Management Review. Volume 40, Number 4, Summer 1998

“LEARN TO BURN RATIO”: O CUSTO DA APRENDIZAGEM



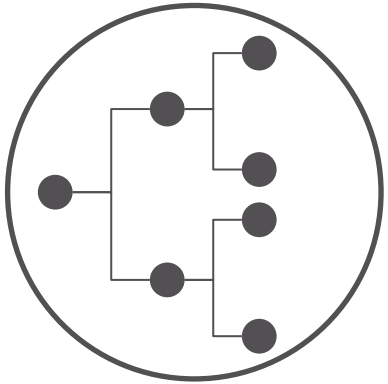
Cresce a acumulação de conhecimento

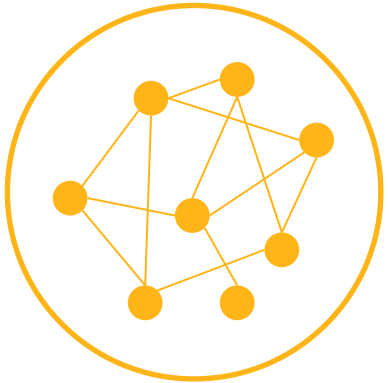
Cresce o consumo irreversível de recursos

Diminui as incertezas quanto ao futuro

Fonte: Ghemawat (2007). Redefining Global Strategy – Harvard Business School Publishing Corporation

PILAR CONCEITUAL 3: AMBIENTE TRADICIONAL vs AMBIENTE DINÂMICO





O futuro é uma continuidade do passado

Estratégias que funcionaram no passado continuarão funcionando se forem bem executadas

O futuro é incerto e pode mudar a qualquer instante

Caminhos inovadores surgem a qualquer momento e precisam ser avaliados e testados

ABORDAGEM DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PLANEJANDO

Paradigma de construir o plano perfeito

APRENDENDO

Paradigma de construir uma organização que aprenda

A ênfase não é simplesmente a de produzir um plano, mas de ser o promotor do diálogo estratégico dentro da organização

Fonte: Beinhocker (2006). The Origin of Wealth. Chapter 15 - Racing the Red Queen. Harvard Business School Press. Boston Massachusetts

O IMPORTANTE NÃO É SABER O QUE ACONTECERÁ, MAS SIM O QUE FAZER QUANDO ACONTECER

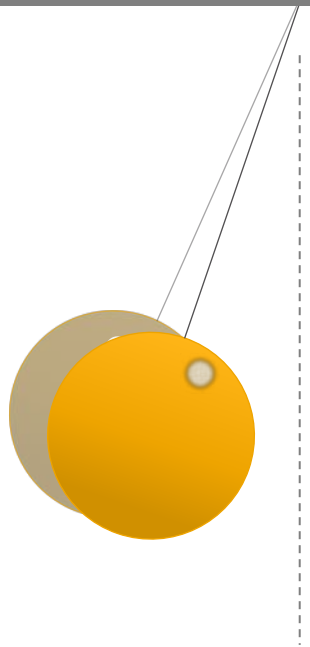
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NÃO É UMA RESPOSTA DE PREVISÃO DE CENÁRIOS PARA O FUTURO. A ÚNICA PERGUNTA RELEVANTE É COMO PREPARAR A ORGANIZAÇÃO PARA LIDAR COM AS INCERTEZAS DO FUTURO

PILAR CONCEITUAL 4: PÊNDULO DA ESTRATÉGIA

PARADIGMA INTERNO-EXTERNO

INTERNO

- Foco em eficiência
- Foco em análises internas
- Excelência operacional

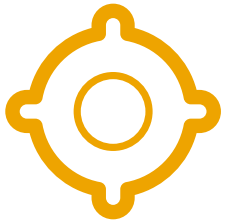


EXTERNO

- Foco em eficácia
- Foco em análises externas
- Relacionamento com o cliente

Fonte: Hoskisson, Hitt, Wan, & Yiu (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. Journal of Management 1999. Vol. 25. No. 3. 417-456.

RELEMBRANDO OS PILARES CONCEITUAIS

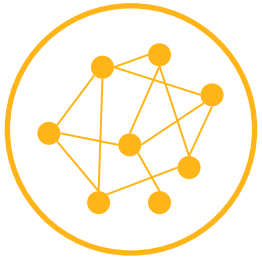


PILAR 1

FOCO

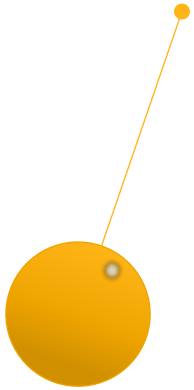
PILAR 2

COMPROMETIMENTO X FLEXIBILIDADE



PILAR 3

AMBIENTE TRADICIONAL X DINÂMICO



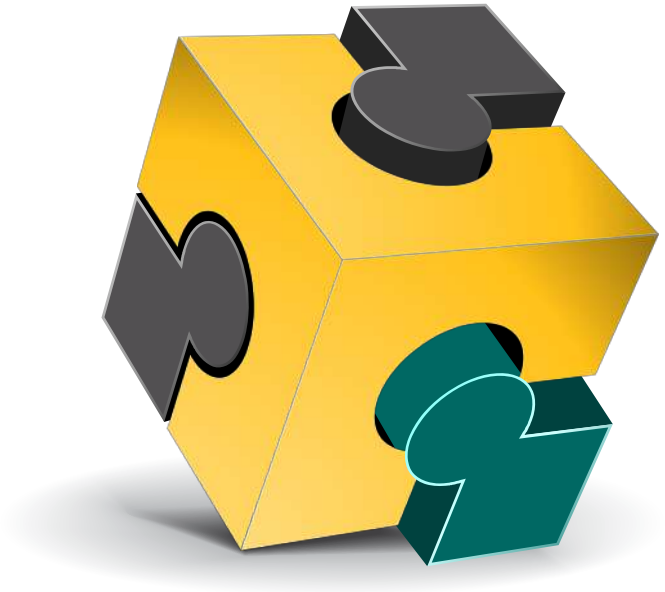
PILAR 4

PÊNDULO DA ESTRATÉGIA

ABORDAGENS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico Situacional parte do reconhecimento da complexidade, da fragmentação e da incerteza que caracterizam os processos sociais, que se assemelham a um sistema de final aberto e probabilístico, onde os problemas se apresentam, em sua maioria, não estruturados e o poder se encontra compartido, ou seja, nenhum ator detém o controle total das variáveis que estão envolvidas na situação

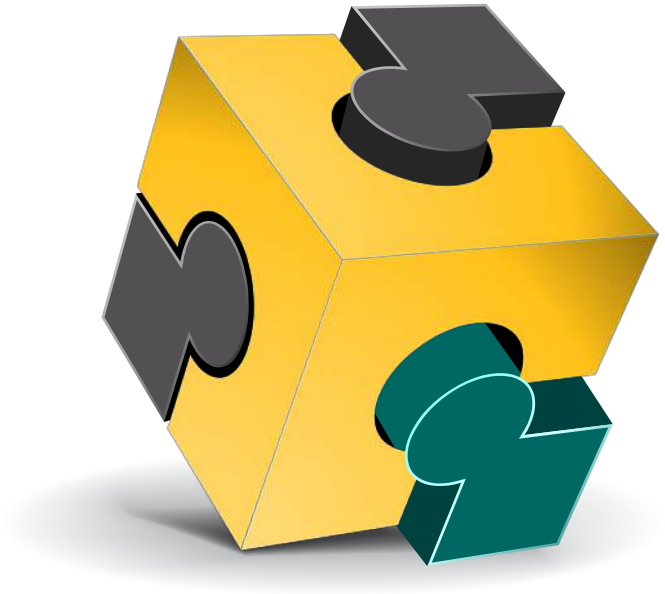
O Balanced Scorecard foca no desempenho da organização a partir de suas principais perspectivas. Ele indica que conhecimentos, habilidades e sistemas são necessários para inovar e construir as capacidades estratégicas adequadas para entregar valor aos clientes e, em última instância, aos acionistas e à sociedade de maneira geral



ABORDAGENS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

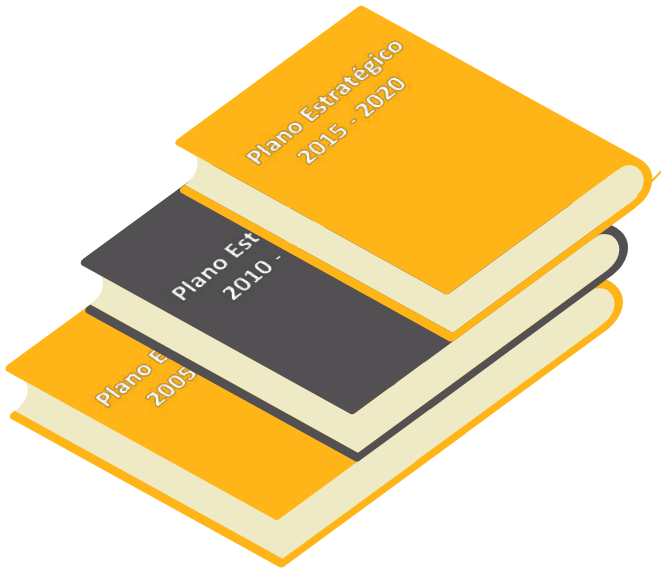
Must Win Battles visa a definir as aspirações de longo prazo para a organização e a partir delas definir as principais batalhas a serem vencidas no médio prazo. Em seguida são definidas as iniciativas que curto prazo que visam alcançar as batalhas definidas.

O OKR (Objectives and Key Results) é um sistema de definição de metas usado pelo Google e outras empresas. É uma abordagem simples para criar alinhamento e engajamento em torno de metas mensuráveis. OKR existe para criar o alinhamento e para definir a cadência para a organização. O objetivo é garantir que todos andem na mesma direção, com prioridades claras, em um ritmo constante.



OKR (Objectives and Key Results)

O QUE É O OKR (OBJECTIVES AND KEY RESULTS)?



O OKR (Objective and Key Results) é uma **metodologia utilizada pela Google** que tem o objetivo de **alinhar e engajar a organização no alcance de metas** institucionais.

Originalmente, esse conceito veio da **Intel** e foi fortemente utilizada por várias empresas do Vale do Silício.

O **Spotify, Twitter, Walmart, Target, ING Bank, Linkedin e Airbnb** também utilizam essa metodologia de definição de metas.

“

Uma boa meta tem que listar o que você vai realizar e a maneira como você vai medir seu atingimento

”

ESTRUTURA BÁSICA DO OKR

Um bom OKR deve definir **o que você vai realizar e a maneira como você vai medir o alcance** do resultado. Desta forma, um OKR pode ser definida a partir da seguinte estrutura básica. É de suma importância destacar que, uma meta que não é possível medir não passa de um simples desejo.

Eu vou (Objetivo) _____ medido por (Key Results) _____

Objetivo: declaração qualitativa que visa a motivar e engajar a equipe. Os objetivos devem ser curtos e inspiradores.

Key Results: Conjunto de métricas que mensuram o progresso do objetivo. Idealmente cada objetivo deve ter entre 2 a 5 Key Results.

“ Se não tem um número, não é um Key Result”

EXEMPLOS DE OKR

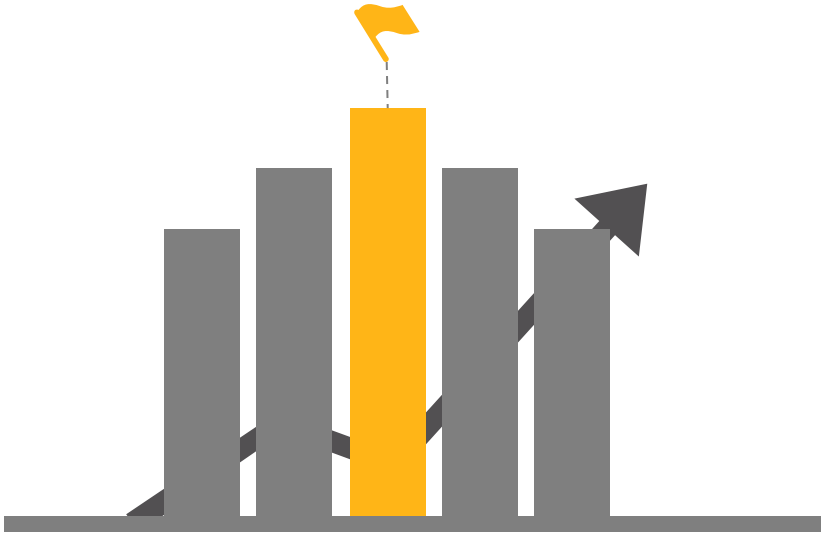
Objetivo1:

Ter uma base incrível de leads

Key results:

KR1: Aumentar em 20% o número de leads gerados por mês no final do trimestre

KR2: Atingir 2000 Leads gerados por Mídia Paga



Objetivo2:

Encantar nossos clientes

Key results:

KR1: Reduzir o cancelamento de receita em 15%

KR2: Aumentar o Net Promoter Score de 75 para 86

KR3: Melhorar a média semanal de visitas por usuário ativo em 5%

DIFERENCIAIS DO OKR (1/2)

1 METAS ÁGEIS

Em vez de usar um planejamento anual estático, o OKR usa uma abordagem ágil. Usando ciclos de metas curtos, as empresas podem se adaptar e responder às mudanças. Hoje em dia, a maioria das empresas utiliza ciclos trimestrais de OKR.

2 SIMPLICIDADE

A abordagem OKR é simples, e os próprios OKRs são fáceis de entender. O modelo original da Intel definia objetivos mensalmente, o que exigiu um processo leve. As empresas que adotam o OKR reduzem o tempo gasto em definir metas de meses para dias. Como resultado, elas investem seus recursos no atingimento dos seus objetivos e não na sua definição.

3 TRANSPARÊNCIA

O propósito principal do OKR é criar alinhamento na organização. Para isso, os OKRs são públicos para todos os níveis da empresa – todos têm acesso aos OKRs de todo mundo. Os OKRs do CEO normalmente estão disponíveis na intranet.

4 CADÊNCIAS ANINHADAS

O OKR entende que a estratégia e a tática têm tempos naturalmente diferentes, já que a ultima tende a mudar muito mais rapidamente. Para resolver isso, o OKR adota ritmos diferentes: Uma cadência estratégica com OKRs de longo prazo e alto nível para a empresa (normalmente anual); Uma cadência tática com OKRs de curto prazo para os times (normalmente trimestral); e Uma cadência operacional para acompanhar resultados e iniciativas (normalmente semanal).

DIFERENCIAIS DO OKR (2/2)

5 DEFINIÇÃO BIDIRECIONAL DE METAS

Em vez de usar modelo tradicional de cascateamento de metas, que toma muito tempo e não agrega valor, o OKR usa uma abordagem que é simultaneamente de bottom-up e top-down.

6 METAS AMBICIOSAS

O OKR quer metas ambiciosas, audaciosas. Além de objetivos aspiracionais, o OKR acredita em fazer com que o time defina metas desafiadoras. Metas que façam o time repensar a maneira como trabalha para alcançar o desempenho máximo.

7 DESACOPLAR RECOMPENSAS

Separar OKRs de remuneração e promoções é crucial para permitir metas ambiciosas. Os funcionários precisam saber que eles não perderão dinheiro se definirem metas agressivas.

DICAS PARA ESCREVER UM OKR

Objetivos:

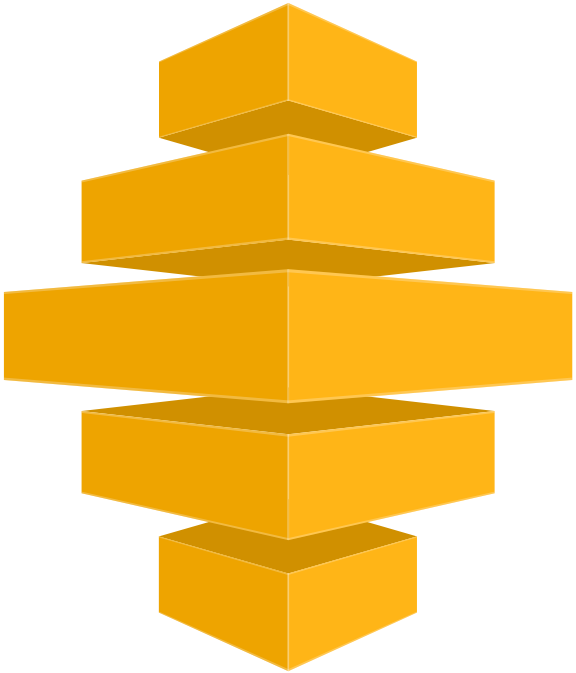
- Antes de tudo, os objetivos devem ser simples, curtos e fáceis de memorizar. Se você tem que parar para respirar quando lê seu objetivo, você está fazendo errado.
- Segundo, os objetivos não precisam ser chatos. Eles podem se encaixar na cultura organizacional e ser informais e divertidos. Você pode usar gírias, piadas internas e até palavrões, qualquer coisa que combine com sua cultura.

Key Results:

- Separe as métricas das tarefas.
- Defina poucos deles. Normalmente, entre 2 a 5 por objetivo.

CADÊNCIA (ESTRATÉGICO VS TÁTICO)

As organizações que possuem maior maturidade na utilização de OKRs tendem a apresentar **Key Results em periodicidades diferentes**, uma vez que os Key Results táticos mudam muito mais rápido do que os Key Results estratégicos. Nas principais organizações que adotam essa metodologia é possível visualizar o seguinte padrão:



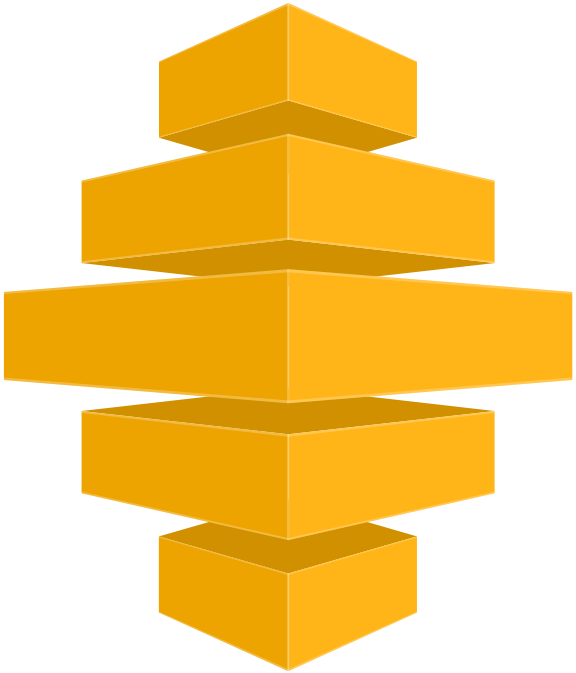
- **OKRs estratégicos anuais** e, algumas vezes, para departamentos e unidades de negócio grandes;
- **OKRs táticos trimestrais** para times, com uma revisão ao longo do trimestre;
- **Check-ins semanais** para acompanhar resultados.

CADÊNCIA (ESTRATÉGICO VS TÁTICO)

Como regra geral, **quanto mais curta a cadência, menor a precisa ser o overhead** de definição de OKR.

Para adotar **ciclos mais curtos, deve haver um processo simplificado para desenvolver OKRs**, caso contrário a organização gastará muito tempo estabelecendo metas.

Vale destacar que, se a organização está inserida em um contexto com **alto grau de incerteza, ciclos de OKR mais longos não ajudarão.**



“

Passar horas cascateando metas para cima e para baixo na empresa, contudo, não melhora. Leva muito tempo e é muito difícil se assegurar de que todos as metas se alinham.

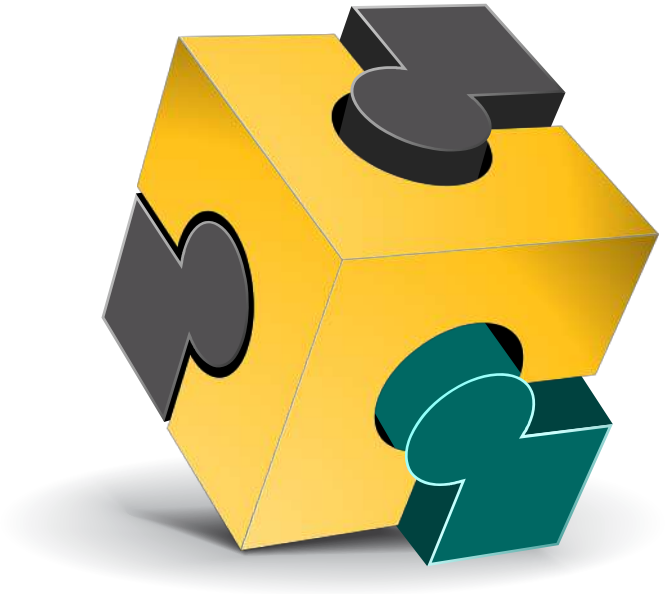
”

CRIANDO OKRs TÁTICOS

DEFINIÇÃO BIDIRECIONAL

Os OKRs táticos devem ser estabelecidos em um **processo paralelo** à definição dos OKRs estratégicos.

Cada time define um conjunto de **OKRs táticos para o período de forma a contribuir para os OKRs estratégicos**. Os OKRs do time **não precisam estar 100% alinhados**, já que eles também podem escolher incluir estratégias locais. Contudo não se pode ter estratégias conflitantes.



Questões para direcionar a definição de OKRs táticos:

- Como podemos **contribuir** para os OKRs estratégicos?
- Qual dos resultados-chave dos OKRs estratégicos podemos **impactar**?

Ex.: A empresa venderá 100, meu time venderá 20.

KEY RESULTS BASEADOS EM ATIVIDADES

Medem o **cumprimento de tarefas e atividades** ou a entrega de *milestones* de projeto.

Exemplos de Key Results baseados em atividade:

- **Lançar a versão** beta do produto.
- **Lançar o guia** de monetização.
- **Criar um novo programa** de treinamento.
- **Desenvolver uma nova campanha** de geração de leads.

elogroup

KEY RESULTS BASEADOS EM VALOR

Medem a **entrega de valor para a organização** ou para seus clientes. Key Results baseados em valor medem os resultados de atividades bem-sucedidas.

Exemplos de Key Results baseados em valor:

- **Aumentar o Net Promoter** Score de X para Y.
- **Aumentar a taxa de recompra** de X para Y.
- **Manter a Aquisição** de Clientes abaixo de Y.
- **Reduzir o *churn*** de receita (cancelamento) de X% para Y%.
- **Manter a métrica** ABC em X (Quando queremos sustentar uma métrica)

Usar o modelo "de X para Y" é melhor que escrever uma mudança percentual, porque carrega mais informação. Exemplo:

- Aumentar o NPS **em 20%.**
- Aumentar o NPS **de 40 para 48.**

OKR SEMPRE BASEADOS EM VALOR

Os Key Results devem medir **se uma unidade alcançou ou não as metas estabelecidas**. Desta forma, é de suma importância que os Key Results sejam baseados em valor devido a duas razões principais:

1) Queremos uma **cultura focada em resultados**, e não uma focada em tarefas.

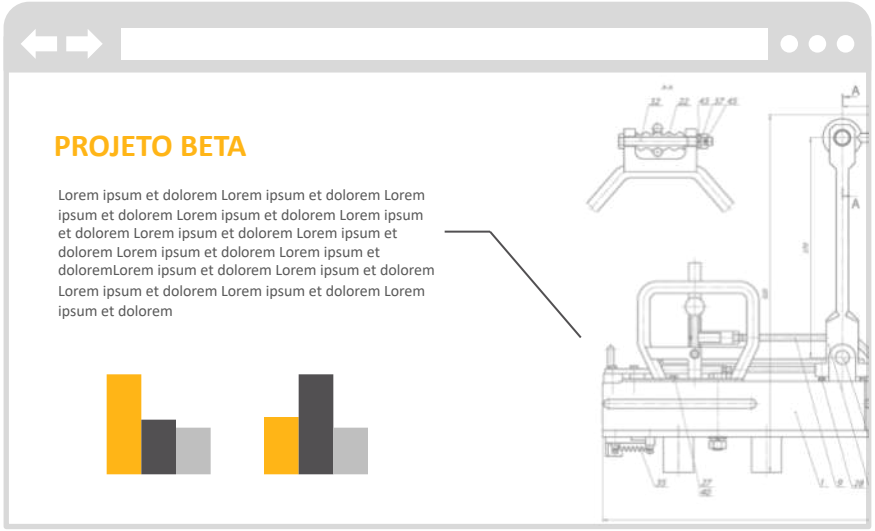
2) Se realizamos todas as suas tarefas e **nada melhorou, não obtivemos sucesso**.

Sucesso é melhorar algo: clientes ficam mais satisfeitos, redução dos custos, aumento do acesso a determinado serviço, etc.

OBJETIVOS, KEY RESUKLTS E INICIATIVAS

Ao trabalhar somente com OKRs baseados em valor, precisamos separar os OKRs das atividades e tarefas que planejamos fazer. Isso nos deixa com três componentes:

- **Objetivos:** O que queremos realizar.
- **Key Results:** Como vamos medir nosso progresso?
- **Iniciativas:** O que vamos fazer para alcançar nossos OKR: projetos, tarefas ou atividades.



Cabe destacar que **continua sendo importante o monitoramento** das iniciativas. Sem elas, não alcançaremos nossos OKRs. Todavia elas são apenas apostas e **devem ser repensadas caso os resultados não melhorem**.

DEFININDO BOAS METAS

STRETCH GOALS

- Quando você está se alongando, parece que há **desconforto**, até mesmo um pouco de dor.
- O alongamento tira você da **zona de conforto**;
- A ideia de alongamento é **tentar alcançar um lugar** que você sabe que não consegue alcançar.
- Depois de se alongar regularmente, você começa a alcançar mais longe. Você pode ainda não estar alcançando seu pé, mas agora você **alcança lugares que não conseguia antes**;
- Apesar de o alongamento supostamente ser feito para sentir desconforto, você não deve **estirar um musculo**. Você deve tentar não ir tão longe a ponto de se machucar.

70% É O NOVO 100%

O “ponto ótimo” para o alcance de uma meta é 60% – 70%; se alguém consegue 100% consistentemente, os Key Results não são ambiciosos o suficiente.

Se você obtém sempre 100%, você não está arrasando, você está trapaceando .

A ideia da meta alongada é continuar tentando alcançar os 100%, mesmo que você saiba que não vai conseguir na maior parte do tempo.

elogroup

MOONSHOTS VS ROOFSHOTS

Para a adequada utilização e internalização da metodologia OKR, recomenda-se a utilização de *Moonshots.*

Moonshots	*Roofshots*
• Metas alongadas • Limiar do que parece possível • Sucesso significa tingir 60% - 70%	• Metas difíceis, mas realizáveis • Sucesso significa conseguir 100%

Cuidados com a utilização de *Moonshots*:

1 MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

De maneira geral, as pessoas gostam de bater as metas em sua totalidade. Alcançar 60% a 70% pode gerar um sentimento de frustação e consequentemente de desmotivação na equipe, sobretudo no começo.

2 RESPONSABILIDADE E COMPROMETIMENTO

A utilização de moonshots pode ser mal interpretada, pois pode gerar o seguinte sentimento: “Não importa, é apenas uma meta alongada” ou “Já que não vou alcançar, não vou me comprometer”.

3 ALINHAMENTO

Em termos de alinhamento, quando uma unidade depende do resultado da outra e esse segundo não consegue entregar o resultado, já que se tratava de um alongamento, o resultado da primeira unidade será impactado. Recomenda-se no início que seja utilizado somente Key Results do tipo Roofshot.

CHECK-IN PERIÓDICO

O Check-in é uma breve cerimônia para acompanhar resultados. Vale destacar que o check-in não deve aumentar a burocracia gerencial, mas sim tornar as reuniões existentes mais produtivas. A periodicidade dos check-ins varia de acordo com a necessidade da organização, de maneira geral, eles podem ocorrer semanalmente ou mensalmente. Os check-ins devem ser curtos e limitados a uma hora ou menos, normalmente duram cerca de 30 a 40 minutos.

Estrutura dos check-ins:

1 DADOS

O Check-in começa com os dados. Qual é a medida atual desse Key Result? O que mudou desde o último Check-in?

2 NÍVEIS DE CONFIANÇA

Se as medições são o aspecto quantitativo do Check-in, os níveis de confiança trazem o aspecto qualitativo. O que não está nos dados? Considerando as informações que temos hoje, quão confiantes estamos que alcançaremos cada Key Result (feliz, preocupado ou triste)?

Nível de confiança		Descrição
		Esperamos alcançá-lo.
		Há um risco de não alcançá-lo, mas acreditamos que vamos conseguir..
		Não acreditamos que vamos alcançá-lo a não que usemos uma nova abordagem.

CHECK-IN PERIÓDICO

3 IMPEDIMENTOS

O que está atrasando o time? Existe um fator externo que, se resolvido, poderia melhorar os resultados?

4 INICIATIVAS

O que vamos fazer para melhorar os resultados? ficar parado ainda não funciona, pois os Check-ins não são apenas sobre a medição dos números. Quais iniciativas devemos executar algo para melhorar os resultados?

“ Se somente medir resolvesse problemas, comprar uma balança faria você perder peso ”

CICLO PADRÃO DO OKR

A seguir apresentamos o ciclo típico do OKR

Início do ano

1

No início do ano a organização define os OKRs estratégicos, se possível com a participação das unidades

2

Desenvolvimento dos OKRs táticos pelas unidades da organização

elogroup

3

Mapeamento das interdependências entre as unidades a fim de assegurar o alinhamento

4

Realização de check-ins periódicos para monitorar os resultados e as iniciativas

5

Revisão periódica dos OKRs, a fim de redirecionar a execução

6

Análise retrospectiva e coleta de lições aprendidas

PRINCIPAIS ERROS

1. Estabelecer **Key Results não mensuráveis**. Todo Key Result tem que ser mensurável.
2. **Muitos Objetivos ou Key Results**: OKR não é uma lista de tudo o que você faz. É uma representação das suas prioridades. Menos é mais aqui.
3. Incluir **tarefas como Key Results**: um Key Result não é algo que você faz. É o resultado bem-sucedido do que você fez.
4. Estabelecer **OKRs de maneira top-down**: OKRs não cascateiam. Confie no seu time e ajude-o a entender como podem contribuir.
5. **Criar OKRs em silos**: os times têm que conversar entre si quando estabelecerem OKRs, senão conseguir alinhamento será impossível.
6. "**Set it and Forget it**": não trate seus OKRs como resoluções de "ano novo". O OKR deve ser parte da cultura de sua organização e tem que ser monitorado regularmente.
7. **Incluir OKRs em uma fórmula de remuneração**: OKR não é uma ferramenta para avaliar colaboradores. OKR é uma ferramenta de gestão.
8. **Tentar copiar a Google cegamente**: não existe apenas uma maneira de adotar OKR. Mesmo dentro da Google diferentes times usam OKR de várias maneiras. Entenda os princípios envolvidos e adapte sua implementação à sua organização

MUST WIN BATTLES

CONTEXTUALIZAÇÃO

Ao se fazer uma pesquisa com grandes executivos, foi diagnosticado que para aumentar o desempenho organizacional havia a necessidade de se ter dois principais aspectos, a saber: (i) **identificação das batalhas certas** e para que isso seja possível é crucial a análise disciplinada de dados e informações; e (ii) para que as batalhas sejam vencidas há a necessidade de se **construir grandes times** que não fiquem restritos aos silos organizacionais.

Todo o processo do Must Win Battles deve ser pautado em 3 principais aspectos:

MUST WIN BATLES

MWBs SÃO DE 3 A 5 BATALHAS-CHAVE QUE PRECISAMOS GANHAR DE QUALQUER FORMA. CRITÉRIOS PARA A DEFINIÇÃO DE BOAS MWB SÃO:

1

FAZER A DIFERENÇA

Uma boa MWB – se for bem sucedida – irá causar um impacto grande na rede de negócios. Isso significa dizer que haverá reflexos em toda a extensão das fronteiras do produto ou mercado. A chave é evitar batalhas de impacto limitado, pois normalmente são fruto da paixão de um único gestor visando ampliar sua participação.

2

FOCADO EM RESULTADOS EXTERNOS

Ganhar batalhas no mercado é, em última instância, o que conta. Isso é o que gera valor. É claro que esforços e transformações internas são necessárias para se atingir as batalhas, mas focar em um desafio fora da organização é completamente diferente, pois realiza o valor das entregas e não dos conflitos internos.

3

SEJA ESPECÍFICO E TANGÍVEL

As batalhas devem ser específicas e mensuráveis, de modo a situar claramente a sua organização no contexto de mercado e negócios. Se você tiver dificuldades em criar alvos e ações específicas para ganhar uma batalha, existem chances grandes de que a sua Must-Win Battle não foi específica e tangível o suficiente.

4

DESPERTE A EMPOLGAÇÃO

A razão para isso é muito simples: batalhas que não são empolgantes dificilmente reúnem energias e esforços ao redor delas. Desafios movem as pessoas. A definição de uma batalha deve focar em objetivos coletivos que anteriormente eram vistos como impossíveis.

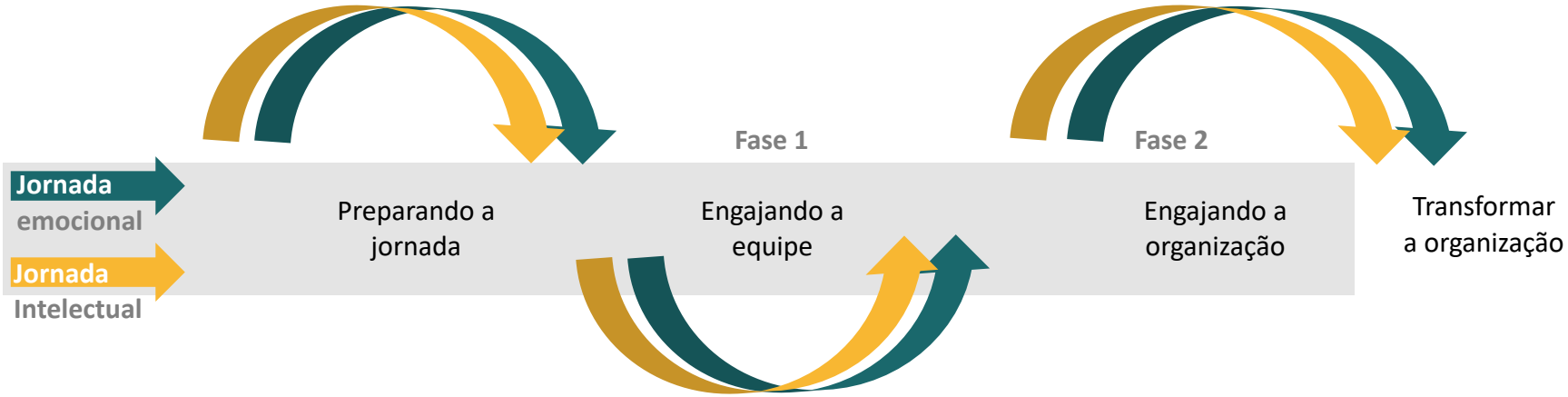
5

DEVEM PODER SER VENCIDAS!

As batalhas devem ser capazes de gerar foco e comprometimento de recursos. Porém, existe uma linha tênue entre definir batalhas inspiradoras – e batalhas impossíveis. Uma boa MWB deve ser capaz de ser vencida com as competências existentes dentro da organização, ou com competências que possam ser construídas rapidamente,

Devemos criar na organização um apetite pela vitória!

CICLO DA MUST WIN BATTLES

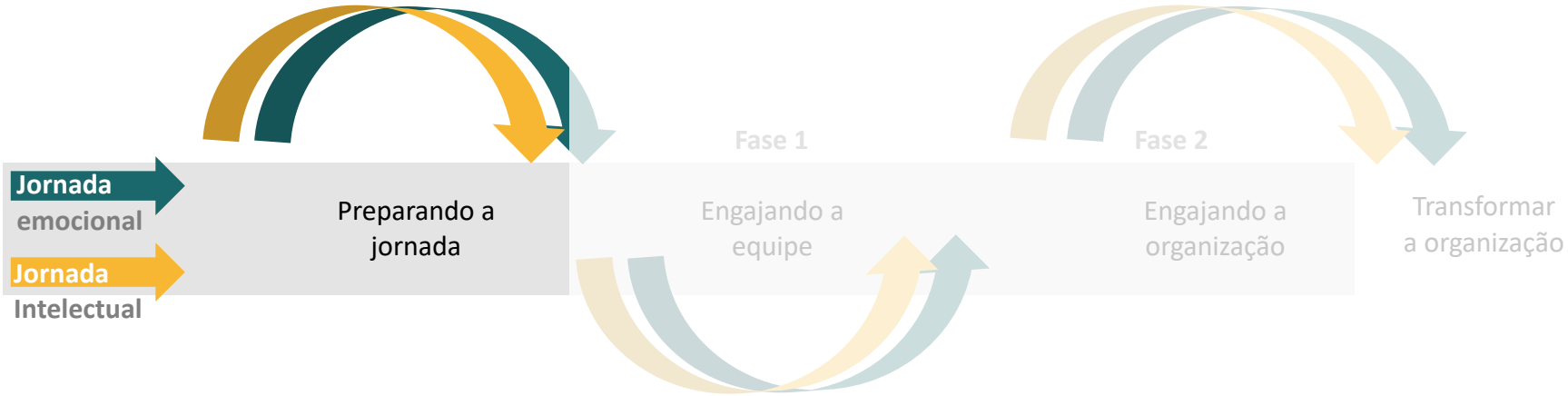


- Avaliar condições iniciais
- Determinar preparação de líderes

- Abrir oportunidades
- Pactuar batalhas
- Pactuar uma única agenda

- “Cravar” agenda
- Alinhar organização
- Manter engajamento

CICLO DA MUST WIN BATTLES



- Avaliar condições iniciais
- Determinar preparação de líderes

- Abrir oportunidades
- Pactuar batalhas
- Pactuar uma única agenda

- "Cravar" agenda
- Alinhar organização
- Manter engajamento

PREPARANDO A JORNADA

1. Entender as condições iniciais

Para compreender as condições iniciais são analisados 4 principais aspectos são eles?

1 DESEMPENHO ATUAL E ESPERADO DA OPERAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Qual é o atual desempenho e a perspectiva futura da organização? Excelente? Ok? Ruim? Perto de uma crise? Na crise?

2 SAÚDE DO TIME DE GESTORES

Os gestores funcionam como um time? Eles possuem metas pactuadas e compartilham os resultados? As pessoas certas estão no time?

3 ADEQUAÇÃO DAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS ATUAIS

O time de gestores possui as corretas prioridades estratégicas, dada o contexto atual da organização?

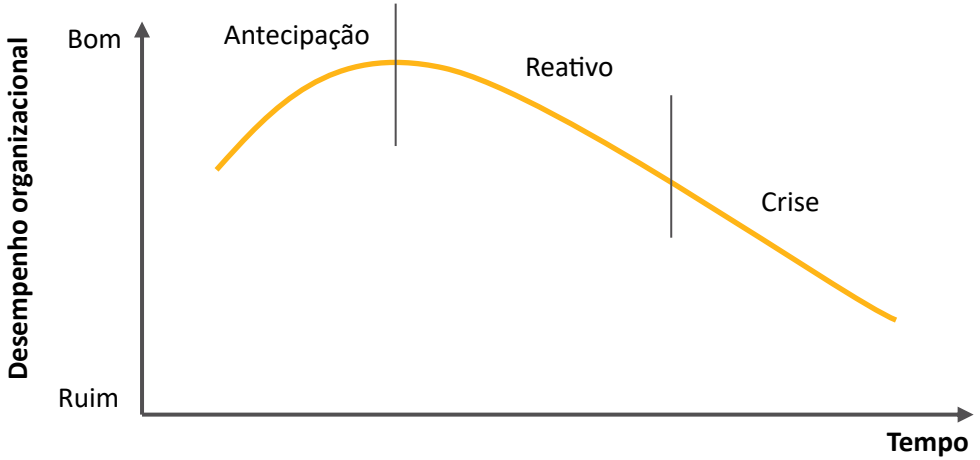
4 SAÚDE GERAL DA ORGANIZAÇÃO

Como está a saúde da organização, além do nível de gestores? Como os colaboradores enxergam os desafios e oportunidades para a organização? Como realmente eles foram engajados na escolha das batalhas?

DESEMPENHO ATUAL E ESPERADO DA OPERAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Onde nos encontramos na curva de desempenho?

Quando se está na fase de antecipação o desempenho da organização vai muito bem, contudo se não continuarmos mudando e nos adaptando o desempenho tende a cair ao longo do tempo. Agora, quando se está na crise é fácil convencer o time de que algo precisa ser feito.



Condições	Antecipação	Reativo	Crise
Desempenho estratégico	Saudável	Deslizando	Crítico
Necessidade de mudança	Incerto	Começando a clarear	Claro
Pressão do time	Possui tempo para experimentos	Precisa começar a mudar	Urgente – precisa começar agora
Comprometimento interno	Baixo	Médio	Alto
Capacidade de gestão	Alta	Média	Baixa

SAÚDE DO TIME DE GESTORES

1	2	3
Disfuncional	**Médio**	**Alto Desempenho**
O grupo está cheio de invejas e se envolvem em competições interpessoais destrutivas. Animosidade é abundante. O líder possui pouca autoridade.	**Os gestores estão ali para promover suas próprias posições, mas não à custa de outros. Cada um está focado no seu "pedaço" da organização e na relação com o CEO. Eles possuem poucas metas compartilhadas.**	**O grupo é de fato um time saudável, com metas compartilhadas e com adequado acompanhamento e conformidade**

O time de alto desempenho possui as seguintes características:

- O time aceita a liderança;
- A comunicação da equipe é honesta e aberta;
- Cada indivíduo está comprometido com a agenda, e sua agenda pessoal suporta a agenda do time;
- Os gestores se respeitam;
- O time lida com conflitos de maneira eficiente;
- A partir do momento que a decisão é tomada, o time inteiro "compra a ideia";
- O time tem legitimidade nos "olhos dos outros"; e
- Os membros do time se sentem mutualmente responsáveis pelos resultados.

ADEQUAÇÃO DAS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS ATUAIS

Abordagens para a definição das estratégias prioritárias

PRIORIDADES BASEADAS NAS PERSONALIDADES E NÃO EM ANÁLISES

- Opiniões e intuição substituem as análises. Não há dados reais de mercado;
- Desempenho medido com base no orçamento e não em medidas externas;
- Personalidades fortes “ganham” os argumentos estratégicos;

APROFUNDAMENTO EM DADOS NÃO CLAROS, PRIORIDADES COMPARTILHADAS

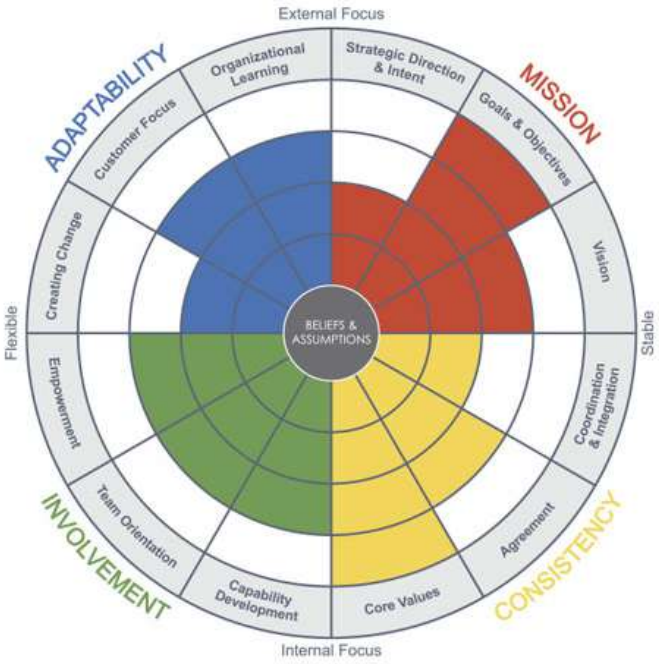
- “Livros” de dados, porém sem uma real interpretação;
- Ausência de um senso compartilhado de futuro;
- Diferentes pontos de vista sobre o melhor caminho a seguir;

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS APROPRIADAS E COMPARTILHADAS

- Entendimento realisto e compartilhados do desempenho organizacional;
- Senso compartilhado de futuro;
- Acordo compartilhado com as principais lideranças;
- Batalhas que precisam ser vencidas estão claramente identificadas;

SAÚDE GERAL DA ORGANIZAÇÃO

O entendido da atual saúde da organização é um ponto crucial para a construção e alcance das batalhas organizacionais. Para isso, umas das possíveis ferramentas utilizadas é o Denision Model, que faz a distinção entre 4 principais aspectos de avaliação: **(i) envolvimento; (ii) consistência organizacional; (iii) adaptabilidade; e (iv) missão.**



PREPARANDO A JORNADA

2. O que é preciso para liderar a Jornada do Must Win Battles?

Incialmente é importante entendermos como é possível fazer com que as lideranças embarquem na jornada do Must Win Battles.

Time de gestores	É um novo líder na organização? Sim	É um novo líder na organização? Não
Funciona bem	Como um novo líder você precisa se estabelecer. Se a organização está com um bom desempenho, você consegue utilizar o Kick-off como uma **oportunidade de aprendizado**. Se não, você pode utilizar com a intenção de **identificar o motivo para o mal desempenho**.	Como um líder experiente, você pode **criar times de gestores que funcionam bem conjuntamente**. Os desafios do MWB será identificar as principais questões a serem enfrentadas e **construir um compromisso do caminho a ser seguido.**
Não funciona bem	Como um novo líder você precisa mudar a equipe de gestores antes de começar o processo do MWB. Mas você sabe o suficiente? O Kick-off **será o primeiro momento no qual você olhará com profundidade o indivíduo** e como eles trabalham em conjunto.	Como um líder experiente **você pode ser parte do problema**. Você permitiu que times não saudáveis continuassem. Você precisará achar uma forma de fazer uma **mudança brusca com o passado**, e estabelecer novas formas de trabalho em conjunto.

IMPERATIVOS DE LIDERANÇA

IMPERATIVO 1: O LÍDER DEVE TER A PRÓPRIA JORNADA

- O líder tem o importante papel de ser o catalizador das batalhas (liderar pelo exemplo);
- A jornada do líder tem o importante papel de ”remover” pessoas que estão constantemente bloqueando o progresso;

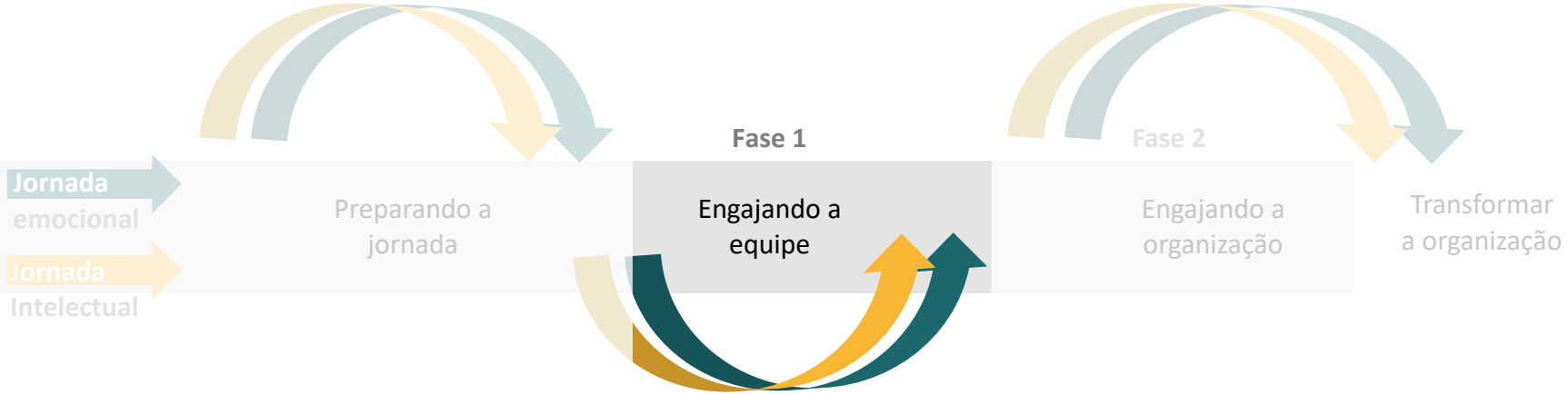
IMPERATIVO 2: DIFÍCEIS ESCOLHAS SERÃO FEITAS

- Fazer um lista grande de batalhas é fácil, o difícil é selecionar uma pequena lista de desafios;
- O líder deve organizar os debates e gerenciar os conflitos;
- Compreender e organizar as “fontes” de opiniões diferentes, sobretudo, garantindo que todos possuam o mesmo nível de informação;

IMPERATIVO 3: UM TIME PRECISA SER CRIADO

- Criar um time de verdade, com membros engajados, significa que se juntar a ele é uma proposta atrativa. Precisamos de um time disposto a debater e engajar a todos;
- Uma boa composição de time requer alguns papéis, são eles: comandante, diplomata, pensador e motivador.

CICLO DA MUST WIN BATTLES



- Avaliar condições iniciais
- Determinar preparação de líderes

- Abrir oportunidades
- Pactuar batalhas
- Pactuar uma única agenda

- "Cravar" agenda
- Alinhar organização
- Manter engajamento

ENGAJANDO A EQUIPE

Depois da preparação para a realização da jornada de definição das batalhas, há a segunda etapa que consiste em realizar durante uma semana um evento que tem o objetivo de abrir oportunidades, definir batalhas e pactuar uma única agenda.

1. Abrir oportunidades: compartilhando perspectivas e realidades

Para suportar o processo de abrir oportunidades três questões são fundamentais:

1

"FISGAR O PEIXE"

O mais importante no momento de abrir oportunidades consiste em "pegar o peixe" e garantir que todos tenham uma boa compreensão, mesmo que algumas discussões "cutuquem a ferida".

2

PROMOVER A TRANSPARÊNCIA

Compartilhar ativamente todo o conhecimento disponível da organização. O objetivo consiste em garantir que todos "estejam na mesma página".

3

ALINHAR PERSPECTIVAS

O verdadeiro exercício consiste em fazer com que o time saia da sua zona de conforto, por isso é importante que as pessoas olhem distante.

ENGAJANDO A EQUIPE

2. Definindo as batalhas: discordando para decidir

Agora o foco está em desenvolver insights a fim de gerar escolhas coletivas que irão direcionar o processos de decisão, a alocação de recursos e a prioridade da gestão para os próximos meses e anos. As escolhas não devem ser realizadas pelo o líder de maneira isolada. Neste sentido, discordar para decidir significa o engajamento no debate de forma completa e transparente.

Processo discordar para decidir:

"Lista longa" de Batalhas

- *Brainstorm* de batalhas a serem vencidas;
- Lembre-se de que as batalhas devem: fazer a diferença; focar em objetivos externos; ser tangíveis; e ser empolgante;

Primeiro *check* de realidade

- A batalha é verdadeiramente importante para alcançarmos o futuro que desejamos?
- Como saberemos se alcançamos essa batalha?
- Essa batalha é vencível?
- Quais são os principais obstáculos que devemos superar?
- Quais são as principais partes interessadas e como elas influenciam na batalha?
- A organização possui as capacidades necessárias (recursos, cultura e características)?

Acordo preliminar

- Definição da primeira "lista curta" das batalhas tendo em vista o primeiro *check* de realidade;
- Avaliação do portfólio de batalhas, tendo critérios: as capacidades requeridas, o período da batalha e probabilidade de vencer a batalha;

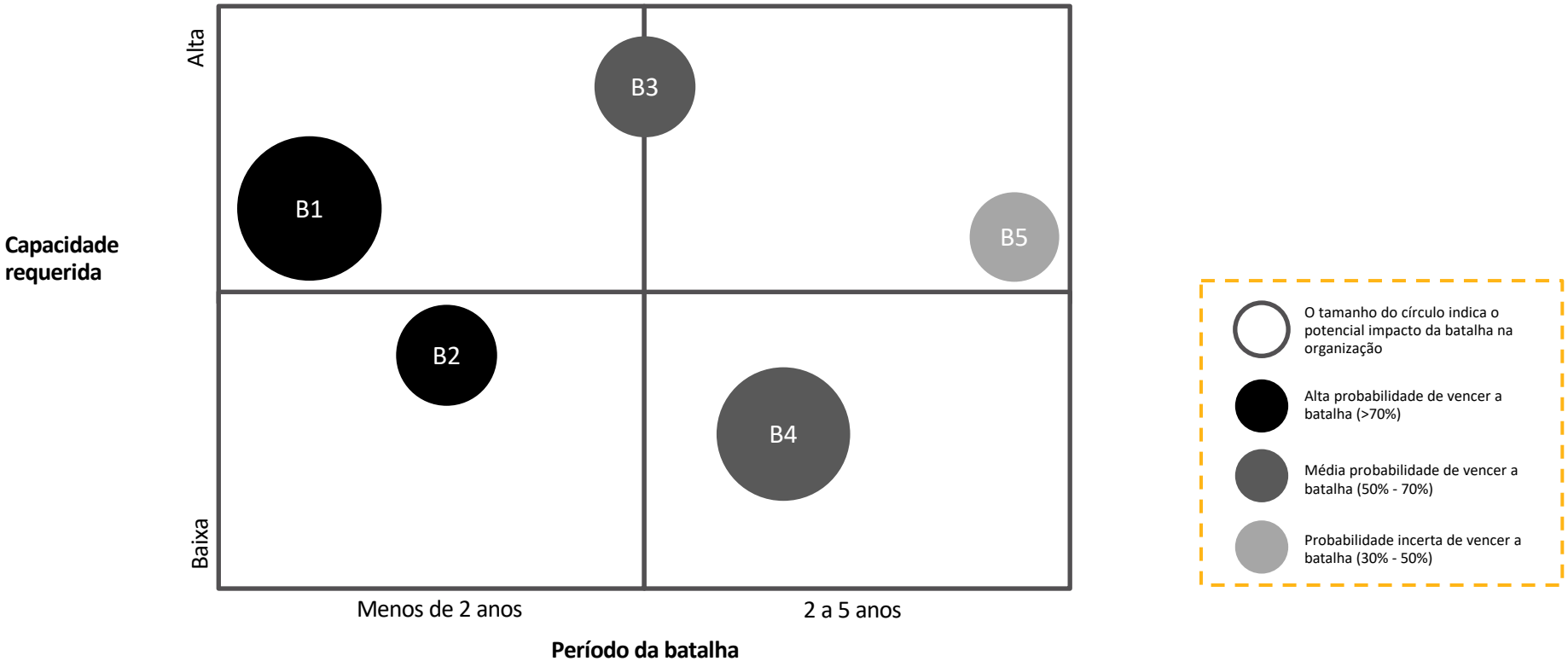
Segundo *check* de realidade

- Neste momento devemos praticar o pensamento crítico;
- Para fazer um último teste de sustentabilidade das batalhas sugere a realização da dinâmica "pessimistas e otimistas";

Momento da verdade

- Todos tiveram a possibilidade de contribuir para a definição das batalhas e passaram por um rigoroso teste;
- As batalhas devem gerar um apetite na equipe para que possam ser vencidas;

AVALIANDO O PORTFÓLIO DE BATALHAS



ENGAJANDO A EQUIPE

3. Pactuando uma única agenda: quebrando os silos organizacionais

Neste momento as batalhas já estão definidas e as pessoas vão voltar para as suas atividades diárias. É comum que elas comecem a pensar nelas mesmas e na sua posição na organização. Por isso, é importante criar um mind set para garantir que todos estejam focados no sucesso da organização.

Tomando posse

Momento de expansão e aprofundamento das batalhas. Compreende:

- Entendimento do desafio;
- Responsabilização individual e coletiva deve estar clara;
- Prestação de contas;
- Identificação da liderança;
- Comprometimento da liderança.

Definindo o que será necessário para vencer

- Definição do escopo da batalha e visão da vitória;
- Identificação dos desafios externos que precisam ser superados;
- Identificação dos desafios internos que precisam ser superados;
- Primeiros passos de ação.

Finalizando planos de ação de alto nível

- Esboços dos planos de cada batalha;
- Refinamento das batalhas a fim de garantir adequado entendimento e direcionamento do que deve ser feito;
- Principais tópicos a serem discutidos no refinamento dos planos:
  a. Temos time, energia e recursos necessários para todas as batalhas e para as iniciativas em progresso?
  b. O que precisa ser abandonado ou combinado?
  c. Quais novas iniciativas precisam ser adicionadas?

Pactuando as regras e comportamento do time

- Definição e pactuação das regras de como o time vai funcionar em conjunto;
- Identificação dos comportamentos acetáveis e inaceitáveis deixando claras as implicações individuais de cada comportamento;
- Cada time deve criar uma base para o processo de tomada de decisão, alocação de recursos e análise de trade-offs entre as batalhas dos times.

Assumindo compromissos individuais

- Quais ações específicas **EU** vou fazer para contribuir com a batalha?
- Quais comportamentos **EU** devo aprimorar e quais devo desenvolver para ser um membro efetivo do time?
- Que suporte **EU** preciso dos meus colegas para me ajudarem a ser mais efetivo?

Preparando o engajamento da organização

- Inicialmente, deve-se antecipar a resposta da organização tendo em vista sua saúde atual;
- Planejando as primeiras comunicações;

ENGAJANDO A EQUIPE

IDENTIFICAÇÃO DOS DESAFIOS EXTERNOS QUE PRECISAM SER SUPERADOS

QUESTÕES GOVERNAMENTAIS E REGULATÓRIAS

- Moeda;
- Barreiras comerciais;
- Autoridade da concorrência;
- Legislação ambiental.

QUESTÕES RELACIONADOS À OFERTA

- Competência do fornecedor e poder de barganha;
- Novas tecnologias de processo;
- Concorrência por matérias-primas.

DESAFIOS QUE DEVEMOS ENFRENTAR PARA GANHAR AS BATALHAS

QUESTÕES RELACIONADOS À DEMANDA

- Necessidades e preferências do cliente;
- Tamanho e crescimento; agregado do mercado
- Poder de barganha do cliente.

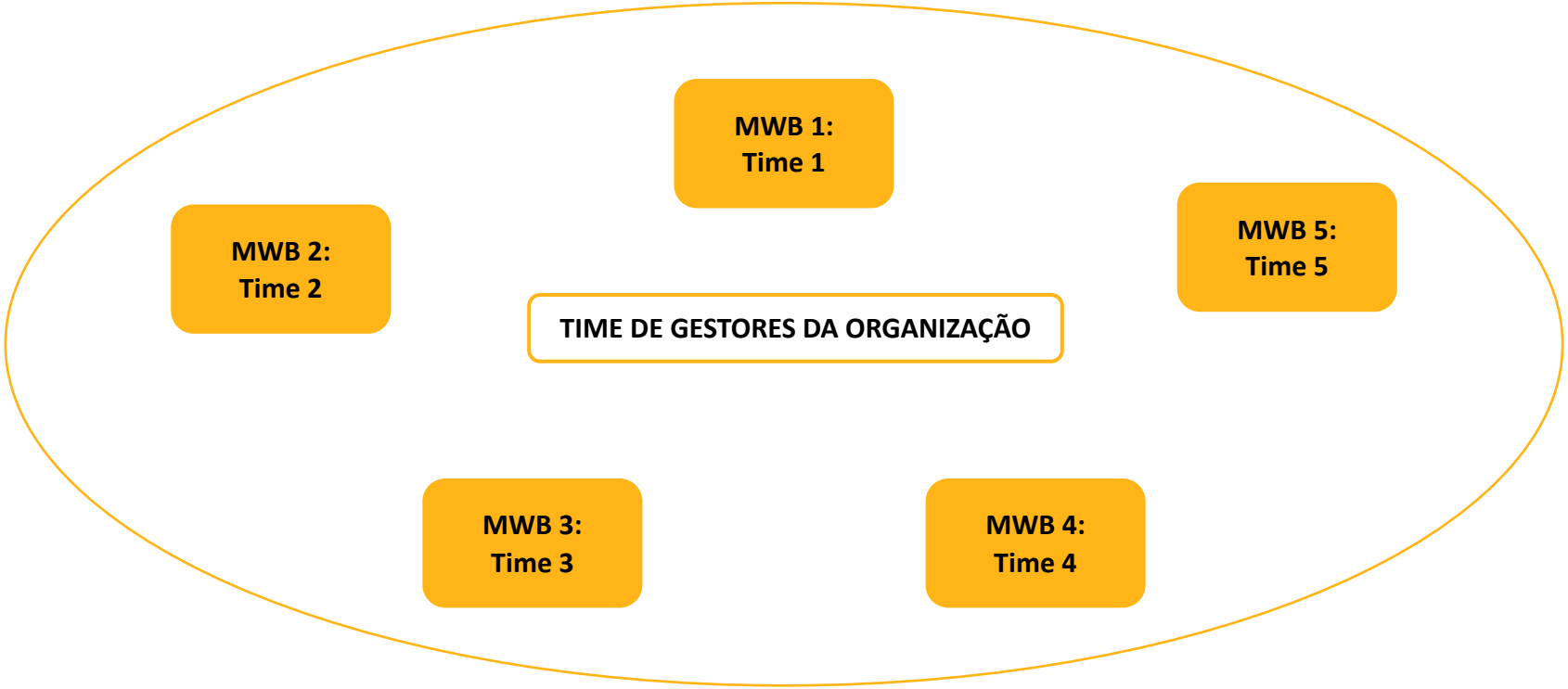
RESPOSTAS COMPETITIVAS

- Estratégias individuais dos concorrentes;
- Novas entradas, saídas;
- Condições competitivas agregadas.

Fonte: Must-win battles

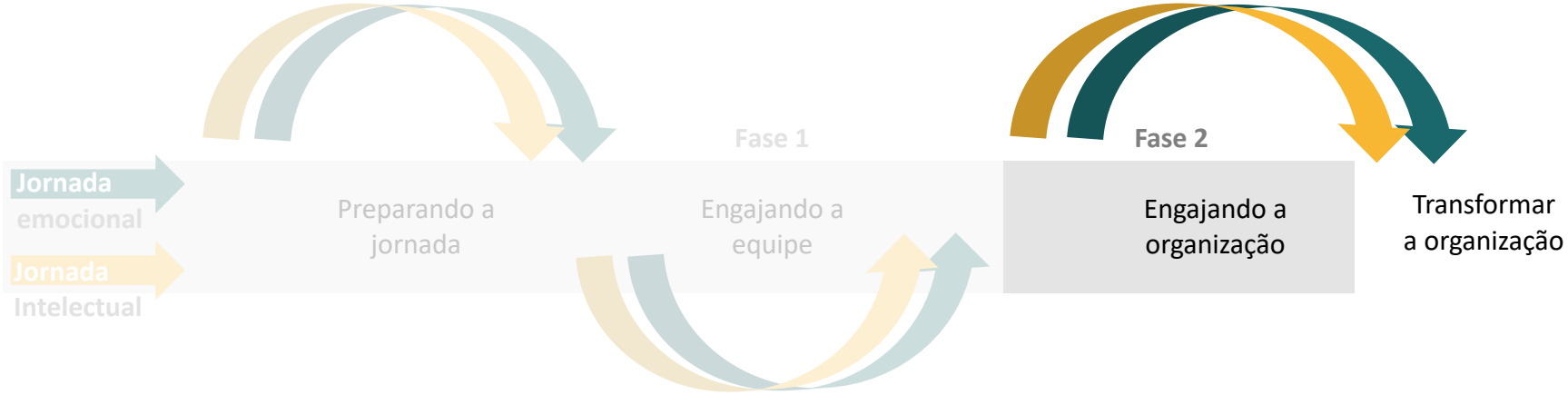
ENGAJANDO A EQUIPE

THE MWB TEAMS



Fonte: Must-win battles

CICLO DA MUST WIN BATTLES



- Avaliar condições iniciais
- Determinar preparação de líderes

- Abrir oportunidades
- Pactuar batalhas
- Pactuar uma única agenda

- “Cravar” agenda
- Alinhar organização
- Manter engajamento

ENGAJANDO A ORGANIZAÇÃO

"CRAVANDO" A AGENDA

Os primeiros 3 meses após a definição das batalhas são cruciais, por isso é muito importante "cravar" a agenda. Para isso sugere-se a realização de 4 principais atividades:

- **Comunicar a agenda** das batalhas;
- Construir o **plano de ação** para cada batalha;
- **Institucionalizar** a agenda; e
- **Empodere** o time e **libere** os recursos.

ALINHANDO A ORGANIZAÇÃO

Estamos assumindo neste momento que tivemos um bom começo. As lideranças desenvolveram e detalharam os planos de ação e as batalhas estão de fato na agenda da alta-gestão. Agora os grandes desafios dizem respeito: **como alinhar o resto da organização?** Como ter certeza que todo mundo irá priorizar as atividades relacionadas às batalhas? **Como assegurar que as lideranças de nível tático "comprem" a agenda?**

O processo cascata: cada unidade desenvolver uma subagenda de como pode suportar a agenda estratégica.

MANTENDO O ENGAJAMENTO

Para manter a energia na organização é de suma importância a **"insistência" no processo de revisão das batalhas**. Para isso pode-se utilizar marcadores "verdes, amarelos e vermelhos" para monitorar os resultados.

A cada 6 meses deve ser avaliada a execução da estratégia tendo como base os seguintes aspectos:

- Estamos vencendo na **alta gestão**?
    - As batalhas estão **direcionando as agendas estratégicas**?
    - A liderança está **visivelmente comprometida**?
    - A alta gestão está se **comportando como um time** (objetivos compartilhados, abertura e confiança)?
    - Pequenos avanços geraram **resultados e credibilidade** para as batalhas?
- Estamos vencendo na **organização como um todo**?
    - As batalhas são **consideradas importantes** para toda a organização?
    - As ações **prioritárias estão claras**?
    - Há **cooperação entre áreas** no alcance das batalhas?
    - Há **evidente comprometimento individual** com as batalhas?