Empresas & Negócios

Matéria de capa

Brenda_Sangi_Arruda_CANVA

MENOS FRICÇÃO E MAIS EFICIÊNCIA

O ALINHAMENTO INVISÍVEL QUE PODE IMPULSIONAR (OU TRAVAR) OS RESULTADOS DE UMA EMPRESA

Quando estratégia, prioridades e expectativas não estão claras, a confusão se espalha em cadeia, afetando foco, comunicação, confiança e desempenho

Dentro de qualquer organização, poucas forças são tão determinantes e ao mesmo tempo tão silenciosas, quanto o alinhamento. Quando todos entendem a direção, as prioridades e o papel de cada um, o trabalho flui com menos fricção e mais eficiência.

O problema é que o desalinhamento raramente aparece como uma grande crise. Ele se instala de forma gradual, como uma sequência de pequenos desvios que se acumulam e geram um efeito cascata: uma definição confusa no topo se transforma em retrabalho, conflitos internos e resultados abaixo do esperado na ponta.

Na prática, o desalinhamento quase nunca nasce de má-fé. Ele surge da ambiguidade. Estratégias são comunicadas de maneira genérica, metas chegam sem contexto e as equipes precisam interpretar o que, de fato, significa "prioridade". Cada área constrói sua própria lógica, cada liderança define seu próprio foco e o que deveria ser uma rota comum vira caminhos paralelos.

O primeiro impacto dessa dinâmica aparece nas prioridades. Quando tudo é tratado como urgente, nada é realmente estratégico. Times disputam tempo, recursos e atenção não por vaidade, mas para garantir sobrevivência. A agenda fica cheia, os projetos se multiplicam e, paradoxalmente, menos coisas são concluídas com qualidade.

Depois, a comunicação começa a se deteriorar. Conversas passam a ser defensivas, reuniões viram arenas de convencimento e o ruído cresce. O que deveria ser simples se torna complexo porque ninguém tem certeza se está trabalhando no jogo certo.

Divulgação

Pedro Signorelli

> "O desalinhamento quase nunca nasce de má-fé. Ele surge da ambiguidade. Estratégias são comunicadas de maneira genérica, metas chegam sem contexto e as equipes precisam interpretar o que, de fato, significa "prioridade".

Com o tempo, a confiança também se desgasta. Sem expectativas claras, atrasos e resultados abaixo do esperado são vistos como falhas individuais, e não como problemas estruturais. As pessoas evitam riscos, escondem dificuldades e entram em modo de autoproteção. O preço é alto: menos inovação, menos aprendizado e uma organização mais lenta justamente quando precisa ser ágil.

É nesse cenário que modelos de gestão orientados a objetivos e resultados mostram sua real importância. Não como ferramentas de controle, mas como mecanismos contínuos de alinhamento e aprendizado. Quando a empresa explicita suas metas da maneira correta, define o que significa progresso e revisita essas definições regularmente, a cadeia começa a se inverter.

O primeiro efeito positivo é o foco. Com clareza, as equipes sabem onde investir energia — e, principalmente, onde não investir. Decidir o que não fazer deixa de ser uma disputa política e se torna uma escolha estratégica.

Em seguida, a colaboração ganha força. Áreas diferentes passam a dialogar a partir de um referencial comum, baseado em impacto e não em preferências individuais. Os debates ficam mais produtivos, os atritos diminuem e as discordâncias se tornam construtivas.

Por fim, a confiança se fortalece. Quando as expectativas são explícitas, o jogo fica mais justo. As pessoas têm espaço para testar, errar, aprender e melhorar. Resultados abaixo do esperado viram insumos para evolução, não motivos de punição. Esse ambiente estimula autonomia, responsabilidade e inovação.

Alinhamento não é um evento pontual, nem um documento bem escrito. É um processo contínuo, construído nas conversas diárias, nas decisões e nas revisões de rota. Ignorar isso significa aceitar que o efeito dominó negativo continue afetando desempenho, engajamento e cultura.

Quando bem trabalhado, o alinhamento gera o movimento oposto: cada decisão bem conectada fortalece a próxima, cada conversa clara reduz o ruído seguinte e cada aprendizado melhora o ciclo seguinte. No fim, o verdadeiro efeito dominó do alinhamento não sustenta apenas a estratégia, ele transforma a forma como a organização pensa, decide e executa.

Cecilie_Arcurs_CANVA

(Fonte: Pedro Signorelli é um dos maiores especialistas do Brasil em gestão, com ênfase em OKRs. Já movimentou com seus projetos mais de R$ 2 bi e é responsável, dentre outros, pelo case da Nextel, maior e mais rápida implementação da ferramenta nas Américas. Mais informações acesse: http://www.gestaopragmatica.com.br/).