

### **Como envolver todos os colaboradores na execução da estratégia?**

Suponhamos que temos um objetivo clássico de elevar a lucratividade em uma empresa em um determinado período de tempo estabelecido. A equipe executiva, então, debruça-se na construção da melhor estratégia para atingir a visão de futuro desejada. Porém, a rotina da operação não é alterada. Ou se o é, novas ações ou iniciativas são colocadas a pessoas sem comunicá-las da importância da realização destas para o alcance da estratégia. Como garantir o sucesso de uma estratégia se quem efetivamente a executa não tem ciência de sua contribuição e, assim, não sabe onde deve imprimir esforços?

Uma pesquisa contida no material desenvolvido por Kaplan e Norton já apontava a barreira humana como uma das principais causas por apenas 10% das organizações executarem suas estratégias. As organizações costumam remunerar seus executivos de acordo com o atingimento de metas estabelecidas. Porém, esses incentivos são normalmente vinculados a metas financeiras de curto prazo, e não ao alcance da estratégia, o que induz o foco dos gestores nos resultados financeiros imediatos em detrimento da criação de valor no longo prazo.

E estamos falando do corpo executivo, ou seja, daqueles que deveriam ter mais contato com a estratégia da organização. Imaginem quando vamos para a operação? De nada adianta desenhar um caminho brilhante para atingir uma determinada visão de futuro se quem realmente vivencia o dia-a-dia dessa estratégia não estiver envolvido na sua execução.

Então, como envolvê-los? Acredito que uma comunicação sólida e eficiente, o alinhamento os objetivos gerenciais e individuais e o vínculo de reconhecimento e recompensa de todos os colaboradores à estratégia colaboram maciçamente para este envolvimento. Explico.

**Comunicação:** Estamos na era da informação e do conhecimento. Neste cenário, os colaboradores de hoje querem compreender e identificar-se com a razão da existência da empresa em que passam a maior parte do dia, seus valores e sua visão de longo prazo. Querem, ainda, ter ciência de que caminho a organização pretende seguir para alcançar esta visão estabelecida. Além disso, não querem mais somente executar suas funções mecanicamente, mas sim ter a consciência de que sua tarefa diária, mesmo que simples, faz parte de um todo e contribui para o alcance dos objetivos globais da organização.

**Alinhamento** os objetivos **gerenciais** e **individuais**: o estabelecimento de metas induz a um comportamento desejado. Quando essas metas são vinculadas ao alcance da estratégia, este também passa a ser o foco do trabalho de todos os colaboradores. Além disso, o alinhamento das metas ao longo dos níveis hierárquicos faz com que os colaboradores tenham uma visão clara do impacto de suas atribuições no alcance dos objetivos da organização.

**Reconhecimento** e **recompensa** vinculados à estratégia: As metas e os objetivos individuais podem alimentar um processo de avaliação de desempenho, a partir do qual é possível definir planos de desenvolvimento individuais, verificar potenciais à movimentação de cargos e compor remunerações variáveis. Esses processos, liderados normalmente pelo departamento de Recursos Humanos, faz com que as pessoas sejam percebidas e sintam-se partes fundamentais a implementação da estratégia da organização.

Trabalhar essas três questões já é um grande avanço em direção ao envolvimento de todos na estratégia da organização, colaborando para sua efetiva execução.