

Falta de compromisso

Certa vez, um empresário me relatou que não compreendia por que não tinha sucesso na venda de seus produtos para determinada mineradora. Ele afirmava que, embora seus equipamentos tivessem um preço relativamente alto, ofereciam uma relação custo/benefício superior à de seus concorrentes, principalmente porque apresentavam uma vida útil maior. Sua incompreensão ficou esclarecida quando alguém comentou que o proprietário dessa mineradora era um investidor que tinha como objetivo estruturar a empresa para vendê-la a terceiros, com grande margem de lucro. Por isso, não fazia sentido para ele adquirir um equipamento mais caro e com cinco anos de vida útil quando, na verdade, seu interesse primordial era investir o mínimo possível para poder vender a empresa (com o maior lucro possível) no máximo dois anos depois.

É mais ou menos esse conceito que ajuda a explicar por que as pessoas não se comprometem tanto com a implementação das estratégias: as metas e os incentivos pessoais (um deles, a remuneração variável) estão vinculados somente ao desempenho do orçamento financeiro anual (curto prazo, portanto) ao invés de vinculados à estratégia de longo prazo. Entretanto, qualquer cenário de competição exige pessoas motivadas, autônomas e, principalmente, comprometidas com o futuro. Ou seja, a disponibilidade de pessoas engajadas com o estilo de gestão constitui um dos fatores-chave de sucesso de qualquer organização. E essa condição é tão mais crítica quanto mais estratégica for a posição ocupada ou a ocupar. O desafio de cada gestor é, portanto, reinventar a definição do papel de cada colaborador/funcionário. Quem agir como protegido do sistema jamais deixará de ser coadjuvante, para seu prejuízo e da organização. Paparicar as chefias, inflando seus já imensos egos, não constrói o futuro. Lá na frente, essas pessoas sairão correndo em massa contra o inimigo, deixarão a retaguarda desguarnecida e perecerão como formigas.

A mudança de hábitos e comportamentos exige uma mudança no sistema de reconhecimento e recompensas. Sabemos que as pessoas tendem a agir para ser reconhecidas e recompensadas - todo o resto é sermão. No momento em que ela compreender que a organização recompensa o comportamento correto, passará a aceitá-lo e adotá-lo. O conceito de alinhamento estratégico se baseia, portanto, na ideia de que o desempenho econômico (aumento de “valor”) de uma empresa está diretamente relacionado com a habilidade da sua gestão em criar uma adequação estratégica, ou seja, uma posição da empresa no mercado competitivo, suportada por uma estrutura adequada de talentos comprometidos com o marco estratégico da organização. ■



Carlos Pessoa
Professor e especialista em
Negociação e Gestão estratégica
www.carlospessoa.com.br