



Carlos Sezões  
Partner da Stanton Chase International

## “Culturas empresariais em ambiente de projetos”

O tradicional paradigma da organização centralizada, em que todos partilham, no mesmo local físico, informação, trabalho e processos de decisão, já não corresponde à realidade em muitos sectores e desde há pelo menos duas décadas. Consultoria, auditoria, *outsourcing* ou implementação de tecnologias de informação são exemplos de contextos sectoriais em que temos a maioria das equipas de trabalho dispersas, por semanas ou meses, em clientes externos, nas mais variadas tipologias de projetos.

Como se pode concluir facilmente, esta exposição tão prolongada a ambientes, formas de trabalho e culturas diferentes, nas empresas-clientes, não deixa incólumes os muitos “expatriados organizacionais” que trabalham nestas condições. Sentimentos de desligamento emocional progressivo relativo à “empresa-mãe”, sensação e fragilidade e falta de apoio, momentos de desorientação face às prioridades, elevados níveis de stress e patamares superiores de *turnover* de colaboradores são algumas das consequências, humanas e naturais, destes novos modelos de trabalho.

Para uma empresa que trabalha em rotinas de projetos, sejam eles mais ou menos prolongados no tempo, os desafios são, obviamente, enormes. Por um lado, os processos de *governance* e controlo são necessariamente mais complexos e menos fluidos, não obstante o empenho de líderes mais operacionais que fazem a ponte com as equipas deslocadas. Por outro, é indiscutivelmente mais difícil executar com eficiência e eficácia os processos de gestão de capital humano, sejam eles o acolhimento e a integração, o desenvolvimento de competências ou a gestão de desempenho.

As questões acima mencionadas, relativas a quem está colocado externamente em contexto de projeto, não podem ser ignoradas a nível da empresa, uma vez que tal tem impacto direto no seu empenho, focalização e produtividade. Por último, não menos importante, tais contextos em que muitas vezes temos 20% ou menos de pessoal “in house” e 80% dispersos por projetos muito diversos, colocam um grande desafio à designada cultura organizacional, que se quer coesa em termos de valores, hábitos, rituais e processos.

Ouvi no passado alguém definir cultura, julgo de forma muito feliz, como “the way we do things around here!” Ora o pior que pode acontecer a uma organização é ter o seu capital humano transformado num “arquipélago” organizacional, com valores, práticas, normas de condutas e formas de trabalhar muito diferenciadas. Isto afetará também o nível de compromisso emocional e, conseqüentemente, de lealdade. Se, por exemplo, como colaborador, sinto a minha organização cada vez mais “longe”, sentirei em consequência menor ligação e sentimento de

pertença e ficarei mais permeável a tentações de mudança. O que fazer nestes contextos?

Em primeiro lugar, os líderes executivos e gestores de capital humano destas organizações terão de assumir um maior protagonismo nos processos de comunicação e envolvimento de todo o universo de colaboradores, sejam eles das equipas centrais ou das equipas de projetos. Rituais de comunicação e partilha mais regulares (presenças, se possível, à distância, se necessário), ao longo do ano, são mandatórios. Os eventos realizados na casa-mãe, sejam eles de alinhamento estratégico, de celebração de sucessos ou de mero *teambuilding* devem ser utilizados como fóruns de consolidação de uma cultura sólida e de práticas por todas assumidas – transmitindo algo, mas também auscultando anseios e preocupações de quem está deslocado.

Mas esta capacidade de maior projeção comunicacional e operacional (estar presente mais vezes, de forma mais pertinente e intensa) pode não ser suficiente. Há que subordinar o voluntarismo mais operacional a uma estratégia pensada. Em concreto: se é importante para qualquer empresa construir de forma integrada e sustentável uma cultura sólida, para organizações que trabalham num turbulento ambiente de projetos tal torna-se crucial. A construção de um discurso consistente, que chegue a todos, à volta da matriz estratégica da empresa (missão, visão, valores e objetivos), é a pedra basilar. A partir daí, deve ser concebida uma estratégia de comunicação (assente, por exemplo, no employer branding e na sua proposta de valor) que apresente a todos os que estão disseminados pelos vários projetos as vantagens competitivas da empresa como entidade empregadora (ex. a sua política de desenvolvimento, de gestão de carreiras e mobilidade e de recompensas, o seu modelo de liderança, o equilíbrio pessoal-profissional, entre outras). E, claro, garantir que as missões temporárias nos projetos não impedirão ninguém de usufruir destes benefícios. Há que ser expedito e criativo nas formas, canais e rotinas que suportarão esta comunicação – mas, o que é mais essencial, há que garantir a congruência entre o que apregoamos e o que praticamos nos vários momentos de contacto.

Pela minha experiência, só assim uma cultura empresarial se pode assumir como duradoura e abrangente, com práticas que todos, onde quer que estejam, reconheçam como naturais e típicas de um ADN muito próprio – o ADN da SUA Empresa!

**Carlos Sezões**

**Partner da Stanton Chase Portugal**