

Pedro Viçoso Martins, Stratégimo

pvm@strategimo.com

Pessoas, Organizações e Comprometimentos

As organizações modernas devem ser organizadas de pessoas para pessoas. Devem empenhar-se em conceber práticas de gestão que promovam, de forma combinada e harmónica, a consistência organizacional e o desenvolvimento individual, facilitando o processo de comprometimento. As pessoas, enquanto colaboradores dessas mesmas organizações, devem ser incentivadas a uma saudável integração cultural, canalizando o seu desempenho para um “bem comum”, traduzido em resultados económicos e mérito social.

“As pessoas são o activo mais precioso das organizações”. A maioria de nós tenderá certamente a concordar com esta premissa dir-se-ia trivial. Os activos de uma qualquer corporação constituem o conjunto dos seus bens, marcas, direitos, entre outros. Compõem o seu património acrescido do seu capital. Activos devem ser capazes de gerar valor, que se deve traduzir ele próprio em excelência organizacional. Contudo os activos, seja qual for a sua natureza, só por si pouco podem gerar dado que necessitam de ser transformados e correctamente utilizados por forma a traduzirem-se em produtos ou serviços. As pessoas são, na essência, a única e a mais crítica das variáveis para a geração de valor a partir dos activos da organização. As pessoas transformam bons activos em excelência, ou não.

Mas estas mesmas pessoas são, acima de tudo, as suas circunstâncias: interesses, valores, emoções, sentimentos e atitudes. As pessoas, portanto, possuem características que não são compatíveis com a sua utilização como meros recursos ou activos – as pessoas não são profissionais porque “vestem” um cargo ou uma função, são sempre pessoas.

No âmbito da gestão de pessoas, como activo estratégico das organizações, existem duas variáveis essenciais a considerar as quais se assumem como críticas face a todas as outras, pela sua pertinência e importância, a saber: o “alinhamento organizacional” e o “comprometimento genuíno”.

Por “alinhamento organizacional” compreendemos as práticas de gestão corporativa. Organizações correctamente alinhadas desenvolvem práticas de gestão que permitem a integração coerente dos seus processos internos, optimizando os recursos e a sua utilização eficaz. O alinhamento refere-se portanto à estrutura e, em teoria, poderemos ter uma organização perfeitamente alinhada ao nível da sua estratégia de negócio, capacidades organizacionais, recursos técnicos e sistemas de gestão, mas com fraquíssimos índices de comprometimento por parte dos seus colaboradores.

O comprometimento, por seu lado, refere-se sempre a pessoas e acarreta necessariamente uma partilha por parte dos indivíduos. Assim e de forma a propiciar esta partilha as organizações socialmente responsáveis devem respeitar os seus colaboradores, tratando-os como indivíduos que são, disponibilizando-lhes os meios que lhes permitam sentir-se integrados e valorizados mas igualmente preciosos, acompanhados e justamente recompensados pelo seu desempenho e pelas suas realizações profissionais. Assume-se como crítico, neste particular, a forte mobilização dos colaboradores para a plena integração na cultura organizacional.

Surge, no contexto acima, a necessidade imperiosa de desenvolvimento de mecanismos de gestão de pessoas que favoreçam a integração de interesses individuais com os da organização, numa lógica de optimização do binómio “comprometimento/alinhamento”, propiciando a participação activa das pessoas no seu próprio processo de melhoria e no da organização, como consequência.