

NÃO HÁ "NÃO-GESTÃO DE PESSOAS"

A ideia que cada pessoa tem da empresa onde trabalha resulta dos significados que lhe foi atribuindo, das mensagens orais ou escritas que recebeu e interpretou, dos comportamentos a que assistiu e das experiências em que participou.

O indivíduo na organização está constantemente a ser influenciado pelo processo de trocas que estabelece no interior da empresa.

Para a compreensão do fenómeno é importante ter presente que qualquer comportamento é comunicação. Ou seja, mesmo quando alguém está parado e calado, ele está a comunicar algo. Qualquer que seja a acção desencadeada por um indivíduo é passível de ser interpretada, de tomar significado para um outro, mesmo no caso da *ausência*, pois todos temos experiência de situações em que não tendo chegado determinado colega ao seu posto de trabalho à hora prevista, a sua ausência comunicou aos outros que *está doente* ou *teve problemas com os transportes* ou ainda, que *tem dificuldade em se levantar cedo*.

Se a comunicação é comportamento, sempre que há um comportamento há comunicação. Como não existe o contrário de comportamento (*não há não comportamento*), não há não-comunicação. Ou seja, é impossível não comunicar.

Por outro lado, este comportamento, não é um acto isolado, é dirigido, interpretado, por uma ou várias pessoas, que são influenciadas por ele. Assim, comportamento gera comportamento e, desta forma as pessoas na organização vivenciam um processo de influencia mútua que origina o pressuposto que na relação humana em geral e, neste caso nas organizações em particular, "não há não-influência".

Portanto, na empresa os sujeitos estão constantemente em comunicação e consequente influencia. Este acto de comunicação constante, a atribuição de significado a todas as interacções que se estabelecem leva à criação da ideia (do conceito) do que é a empresa, bem como à criação de filtros preceptivos na interpretação de qualquer comportamento.

Na súmula de experiências que o sujeito tem na organização, é levado a estabelecer um mapa do que é a sua realidade. A partir daí, é com base no mapa criado que analisa também quaisquer processos de troca que tem na empresa.

A actuação de cada elemento é filtrada através do que considera ser a realidade da empresa. O mapa interpretativo que foi desenvolvido na interacção com a empresa passa a constituir a referência que o sujeito possui para a sua actuação. Os seus comportamentos são, portanto, resultado da forma como interpretou o que é a empresa

Se a partir do seu mapa interpretativo, determinado colaborador da empresa acredita que aquilo que se espera dele é o comportamento x, será esse o comportamento que exhibirá. Se em seguida não for apresentado qualquer *feedback* em contrário, o mapa

interpretativo continuará a ser reforçado e os comportamentos de tipo x tenderão a ser repetidos.

Neste processo de construção do mapa interpretativo do que é a empresa e de consolidação de um quadro de referência para a actuação do que se espera de cada indivíduo na mesma, assume particular importância os processos de troca com as hierarquias superiores.

De facto, pelo seu papel específico, pelo seu estatuto e poder associado, o comportamento das chefias assume um destaque particular no processo de influência do comportamento dos subordinados. Tudo o que dizem, escrevem ou fazem, ou mesmo o que não dizem, não escrevem ou não fazem, influencia o comportamento do seu subordinado e leva-o a criar uma referência que servirá de base ao seu comportamento. Este processo de influência é tanto maior quanto o poder real que a chefia ocupa no interior da empresa.

Houve quem já tivesse escrito que “o exemplo é o melhor sermão” ou “dar o exemplo não é a melhor forma de influenciar, é a única”. Assim, mais do que a comunicação escrita das chefias, a fonte de influência mais importante é a comportamental. Ou seja, os subordinados são mais influenciados pelo que as chefias dizem e pela forma como dizem, mas fundamentalmente pelo que fazem.

No dicionário gestão é definida como “acto de gerir” e gerir tem como definição “ter gerência sobre; administrar; dirigir; regular;...”. Este “acto”, comportamento, de gerir pessoas - Gestão de Pessoas - é pelo que referimos anteriormente uma constante na empresa, na medida em, pelos quadros de referência que cria, “dirige” e “regula” os comportamentos das pessoas na empresa.

Deste modo, a acção das chefias dentro das empresas é sempre um acto de gestão de pessoas pois estas através da sua acção, consciente ou não, são meios privilegiados para “dirigir e regular” o comportamento dos seus subordinados.

Assim, se qualquer comportamento das chefias é comunicação, se todo o comportamento gera comportamento, se “não há não-influência” e se essa influência gera mapas interpretativos que servem de referência aos subordinados dirigindo e regulando o seu comportamento na empresa, então é impossível não haver gestão de pessoas na empresa.

Não há, portanto, não-Gestão de Pessoas. Numa empresa as pessoas estão sempre a ser geridas. O que pode existir é uma adequada ou inadequada gestão de pessoas.

Há empresas em que as pessoas são entendidas recursos (humanos) indispensáveis para a eficácia do negócio e consequente sucesso empresarial e, dessa forma, a gestão das pessoas, formalizada ou não numa direcção de Recursos Humanos, é desenvolvida tendo por base um conjunto de métodos e técnicas devidamente planeadas que permitem a optimização destes recursos.

Neste caso a acção das chefias em particular e das restantes pessoas no geral, devem garantir que, desde a entrada de um novo funcionário na empresa, este incorpore um mapa interpretativo da mesma o mais coincidente possível com os restantes elementos da organização. Para isso, as trocas que o indivíduo exerce na acção com os colegas, superiores e subordinados devem proporcionar-lhe uma referência comum do que se pretende que seja a sua acção na empresa.

Em outras empresas esta preocupação não existe. A forma como se actua sobre as pessoas não é pensada, organizada, planeada. Acontece como um processo natural pelas trocas diárias que o indivíduo é sujeito. As chefias não têm consciência que, quer queiram quer não, a seu comportamento gera influência e é um acto de gerir e que pela sua acção as pessoas estão a ser geridas, dirigidas e a ser condicionadas no seu comportamento. Neste caso há também Gestão de Pessoas mas, em grande parte dos casos, gestão é inadequada.

Assim seguindo este raciocínio e se quisermos jogar com as palavras, se é impossível não haver Gestão de Pessoas, não há não-Gestão de Recursos Humanos numa qualquer empresa. Há adequada ou inadequada Gestão de Recursos Humanos

Paulo Balreira Guerra
Partner da forcerebrus
paulo.b.guerra@forcerebrus.com