

Gerenciamento nas organizações

José Moran

Pesquisador, Professor, Conferencista e Orientador de projetos inovadores na educação
Trecho do meu livro **Desafios na Comunicação Pessoal**. 3ª São Paulo: Paulinas, 2007. p.193-195.

As organizações são como as pessoas. Encontramos organizações mesquinhas, fechadas, autoritárias, voltadas para o passado, que repetem rotinas, que são incapazes de evoluir. Existem outras organizações que evoluem periféricamente, que só fazem mudanças cosméticas, de fachada, sem mexer no essencial. Existem também organizações deslumbradas, que mudam de acordo com as modas, com os gurus de plantão, que adotam acriticamente as novidades, em que o marketing é mais importante que a realidade. Há, finalmente, organizações que possuem uma visão integrada, aberta, flexível das pessoas, dos seus objetivos, do seu futuro. Organizações interessantes são as que veem, em cada problema, um desafio. Organizações problemáticas são as que enxergam mais os problemas do que as oportunidades e fazem destas novos problemas.

Nos diversos grupos e organizações em que participamos - principalmente os familiares, os educacionais e os profissionais - encontramos **formas de gerenciamento diferentes, umas tendendo mais para o autoritarismo, o controle pessoal ou burocrático, e outras, para a desorganização, a anarquia**. Entre o autoritarismo e a anarquia, encontramos várias **formas de gerenciamento intermediário**, mais ou menos participativo, mais ou menos estruturado.

No **gerenciamento autoritário** tudo se subordina ao controle. O controle pode ser pessoal - alguém centraliza as decisões principais - ou burocrático - a estrutura é hierárquica e só a cúpula decide; os escalões intermediários executam o que vem de cima e têm pequeno grau de autonomia.

No **gerenciamento anárquico** não há um centro de comando. A organização é muito fluida, depende da relação momentânea de forças. Altera-se com frequência o equilíbrio. É uma organização instável, sujeita a crises. Alterna períodos de alta efervescência e criatividade com outros de inatividade ou apatia.

No **gerenciamento participativo**, de um lado há organização: códigos, estruturas, esquemas, limites, normas claras e implícitas, hierarquia; de outro, essa organização é **flexível**, se adapta às circunstâncias, confia nas pessoas, apoia inovações, desburocratiza os procedimentos, **trabalha de forma sinérgica**. O gerenciamento participativo pode acontecer em grupos menores, como o familiar, assim como em grupos maiores como em escolas e empresas, com vários níveis de interação, de comunicação aberta.

Todos os grupos e instituições, que evoluem e crescem, trazem consigo formas de integrar organização e criação, normas e liberdade, autoridade e confiança. As organizações que mais evoluem são as que reúnem pessoas abertas, que sabem gerenciar seus conflitos pessoais, que sabem comunicar-se e aprender.

O grande problema do "atraso" empresarial é educacional e cultural: é a falta de desenvolvimento integral das pessoas em todas as esferas das suas vidas. O maior capital de uma organização é o pessoal: ter pessoas realizadas, bem resolvidas, abertas, honestas, que inspirem confiança. Temos carência dessas pessoas em todos os níveis organizacionais, da alta gerência até às funções mais simples. As pessoas maduras, abertas são responsáveis pelas mudanças fundamentais das organizações.

As organizações que triunfam a longo prazo são as que não visam unicamente o lucro, mas que vivenciam espaços - reais e virtuais - ricos em interações, onde existe diálogo, respeito, valorização de todas as pessoas e atividades. Triunfam as que incentivam a integração sinérgica, facilitando a troca de informações, de experiências, de propostas, de soluções.

É importante que cada um de nós encontre o seu lugar em cada organização em que participa, que se torne produtivo em todas as dimensões: para a empresa, para nós mesmos e para os que trabalham ao nosso lado. A interação nas diversas organizações pode levar-nos, se estivermos atentos, a encontrar o equilíbrio entre o pessoal e o social; a mostrar o melhor de nós mesmos sem anular nossa personalidade; a colaborar criativamente, cooperar e também atuar pessoalmente, individualmente; a saber discernir, quando podemos expor-nos ou preservar-nos. É um aprendizado constante, que nos ajudará a comunicar-nos melhor, a sermos vistos de forma menos preconceituosa. Se desconfiarmos demais, se nos fecharmos demais, os outros tenderão também a ver-nos com desconfiança e a fechar-se em relação a nós.