

Uma das maiores virtudes que se pode encontrar nas ações organizacionais está na maneira pela qual são gerenciadas as atividades rotineiras. Mas, como isto é difícil na maioria das organizações! Normalmente se ouve falar muito de planejamento estratégico, inovação e comprometimento, como se estas ferramentas pudessem bastar para o perfeito funcionamento das empresas em suas lides diárias.

Claro que os modelos de gestão são importantes, mas as pesquisas mundiais dizem o contrário. Na verdade, estas palavras-chave (ou melhor: chavões) não querem dizer muito aos colaboradores. A maioria apenas repete os jargões coloquiais e discursos, sendo que a realidade é outra. O colaborador brasileiro, em sua imensa criatividade, apelidou estas situações de *business bingo*. Ou seja: basta repetir e marcar as frases mais impactantes, incorporando o *corporativês* ao português e está tudo bem. Não está!

A grande maioria dos profissionais dificilmente compreende a “estratégia” da empresa e, quando se trata de colocar em prática os chamados planos de ação, esbarram na ineficiência de processos, lideranças autoritárias e um sem número de variáveis que dificultam o engajamento. Dificilmente conseguem espaço para suas idéias ou melhoria nos sistemas, então tudo vira um “troca a roda com o carro andando”.

Em minha experiência tenho visto muitos gestores empenhados em “bater metas”, mas o fazem como se não houvesse amanhã. Como se o atingimento dos objetivos fosse um fim em si mesmo, descartando uma visão mais realista, o que envolve naturalmente, pensar em longo prazo. Outro ponto polêmico é que muitos vivem falando de gestão do conhecimento, sem sequer ter uma idéia clara do significado deste modelo. Na vida real a coisa é bagunçada, as atividades atropelam a rotina e perde-se tempo precioso em retrabalhos e busca de informações.

Aliás, uma das principais queixas dos colaboradores é justamente a incoerência de suas rotinas e a falta de comunicação horizontal, o que reflete na sua produtividade. Por isso, a importância de uma gestão que possibilite alinhar o discurso com a prática, tendo em vista absorver o maior número de ocorrências que possam contribuir com o bom andamento dos trabalhos, dando-lhes uma correta resposta.

Para isto, nada melhor que reavivar uma prática antiga: ouvir e intervir. No primeiro caso, trata-se da postura comportamental do gestor em prestar atenção ao ruído ambiente e às sugestões dos colaboradores, decidindo-se pelas mais razoáveis. Mesmo que as chefias “não gostem” de reclamações, muitas das coisas que são realmente importantes acabam não chegando (ou chegam tarde demais) a quem decide, por que podem desagradar ao responsável. Assim, cabe ao líder desenvolver alto grau de empatia e canalizar estas informações e percepções para sua base positiva. Melhor ouvir e não gostar, do que ser pego desprevenido por causa do temor dos colaboradores em falar a verdade.

No segundo caso, o que conta é a capacidade analítica e situacional do gestor, que deve poder filtrar e tomar ações adequadas, segundo sua gravidade, urgência ou tendência. Mas, aqui existe o perigo do personalismo, derivado clássico do modelo tão brasileiro da autocracia. Devido à velocidade das mudanças e a enorme massa de informações a gerir, o conhecimento acaba transferido do sujeito para a ferramenta e, volta-se sempre à estaca zero. As coisas acontecendo de maneira inercial, levadas pelas circunstâncias.

Depois, vêm as reuniões de avaliação e novos planejamentos e palavras de ordem. Mas, a faxina básica no *modus operandi*, ninguém quer fazer. Afinal, quem conseguiu subir, não quer mais saber dos que estão no “operacional” e, muitos destes iluminados, também se esqueceram o som de sua voz, vivendo agora de palavras emprestadas, gestos calculados e promessas elisivas.

Como Diógenes, ficamos com a lanterna acesa, durante o dia, à procura de um líder de verdade...