

## REGIME GERENCIAL E INTEGRIDADE EM ORGANIZAÇÕES

Valdir Melo

Técnico de planejamento e pesquisa na Diretoria de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais (Dirur) do Ipea.

DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/td2618>

Antes de malfeitos serem praticados, a organização ficou vulnerável por ter adotado um regime gerencial contraproducente. Ademais, regimes gerenciais podem ser, ou não, terrenos propícios à motivação intraorganizacional.

As instituições e as vidas internas das organizações amoldam-se com maior ou menor fidelidade às orientações de um ou outro de dois tipos de regime, o regime de comando e controle e o regime multilateral colaborativo. O primeiro é deletério à construção de um clima de integridade dentro da organização, enquanto o segundo favorece a construção desejada.

No regime de comando e controle, a estrutura da organização, particularmente a hierarquia e a disciplina intraorganizacional, amolda-se para preservar e reforçar o poder, o *status* e o prestígio dos dirigentes. A comunicação organizacional se realiza de cima para baixo. A gestão se faz por meio de prêmios e castigos. O salário é quase a única fonte de motivação e de satisfação pessoal do funcionário.

Em consequência, o clima cordial no ambiente de trabalho pode encobrir a superficialidade de relações e a carência de manifestações autênticas. No global, reforçam-se comportamentos passivos dos funcionários, que aprendem a ser dependentes das autoridades internas — ou, pelo menos, aprendem a se mostrar como tal.

Informações relevantes são presumidas como privilégios de dirigentes e ficam represadas na esfera deles. Também se mantém nessas mãos a hegemonia das grandes ideias dentro da organização. Desencoraja-se o surgimento de qualquer grupo de funcionários com postura crítica. Então surge entre muitos funcionários um clima de receio e ‘prudência’, de ‘cuidado para não dizer certas coisas’, até chegar o ponto em que só se dizem coisas agradáveis aos dirigentes.

No regime multilateral colaborativo, a organização vê-se como tendo em seu bojo uma comunidade de pessoas. Logo, a principal qualidade com que se preocupa é qualidade do tratamento das pessoas. A gestão se faz por meio de qualidade da vida de trabalho, comunicação em mão dupla e hierarquia aplainada. Motivação intrínseca predomina sobre incentivos econômicos.

A principal fonte de motivação para trabalhar — aquela que redunde em dedicação, eficácia, produtividade, iniciativa, criatividade — é a satisfação pessoal do funcionário e do dirigente com o trabalho e com as condições de trabalho. Esta inclui sobretudo condições saudáveis e com segurança; oportunidades de autorrealização; e convivência enriquecedora com os membros de uma comunidade entrosada, quando esta é solidária e composta de pessoas com senso moral.

Um ambiente organizacional de confiança entre todas as partes, sendo uma delas a organização, é propício à colaboração mútua. A pessoa é confiável quando possui qualidades de comportamento moral. Quando isto ocorre, os funcionários sentem-se respeitados e com seu valor reconhecido. Intensifica-se a autoestima deles, e, em consequência, a dedicação e a produtividade elevam-se.

A integração entre os membros da comunidade, a solidariedade e a colaboração entre eles, a convivência mútua confortável com as diferenças individuais, bem como a vontade de participar, dão-lhes certo poder de influir. Moralidade reforça liberdade de discussão e vice-versa. As pessoas se envolvem em um espírito de cooperação ou de convivência próxima, tendem a gostar umas das outras e a se respeitarem mutuamente, tornando-se capazes de ouvir as ideias ‘diferentes’ dos outros. Na comunidade solidária, há menos comunicação falha ou inadequada e há melhor manejo de tensões e conflitos. A organização compartilha as informações relevantes com os funcionários. Por sua vez, essa transparência interna mostra que a organização confia neles.