

INDICADORES EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Daniel Nascimento-e-Silva, PhD

Presidente da Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa, Extensão e Interiorização do IFAM

Os indicadores são uma ferramenta essencial no processo gerencial de organizações de ciência e tecnologia. São eles que viabilizam e atestam a factibilidade operacional das metas e objetivos organizacionais. Sem a precisa compreensão e operacionalização dos indicadores de desempenho, a gestão da ciência e tecnologia fica dificuldade, se não completamente inviabilizada. Este artigo tem como objetivo explicar a fundamentalidade dos indicadores tanto para organizar os trabalhos cotidianos quanto para tomar claros objetivos estratégicos, quase sempre de cunho extremamente ambíguos e imprecisos.

Os indicadores de desempenho são maneiras através dos quais metas e objetivos são medidos e atestadas suas concretizações. Os indicadores são a comprovação explícita de que o que não se pode medir, no exercício gerencial, não é possível de ser realizado. Conseqüentemente, todo objetivo e meta factível, passível de ser alcançado, somente o pode ser porque se pode acompanhar, quantitativamente, a sua evolução. Os indicadores, portanto, “indicam” aos gestores e executores se e quanto de determinada meta ou objetivo foi ou está sendo executado.

Veja o caso de uma escola pública paranaense, em que uma das metas estratégicas era “eliminar a evasão escolar em 5 anos”. Para medir essa meta, o corpo gerencial decidiu que o indicador de desempenho seria “número de alunos evadidos”, ou seja, iriam contar, dia a dia, semana a semana, mês a mês, semestre a semestre e ano a ano “quantos alunos se evadiram” por turma e por turno. Assim, a cada dia os executores contavam quantos alunos se evadiram e criavam um gráfico com o comportamento da meta.

Quando alguma evasão acontecia, imediatamente a gerência da escola entrava em contato com a família do estudante para saber o motivo da evasão e as medidas mais adequadas para que o aluno voltasse a frequentar as aulas. O resultado dessas ações foi que, em menos de três anos, a meta estratégica foi alcançada e mantida a partir dali por vários anos. Ainda hoje, quando há evasão anual, seu quantitativo é insignificante.

Perceba que os indicadores estão sempre relacionados a objetivos e metas estratégicas. Tecnicamente, os indicadores são ferramentas gerenciais que auxiliam no controle de ações que levam à construção do futuro; indicadores de desempenho são formas gerenciais de comprovar que o futuro está se aproximando de forma mais rápida ou lenta, mas sempre em conformidade com o que foi planejado. Além disso, os indicadores ajudam a deixar claros e precisos muitos objetivos estratégicos que, à primeira vista, são incompreensíveis.

Uma organização industrial de Manaus definiu como objetivo estratégico “Ser a melhor equipe de pesquisa e desenvolvimento do polo industrial de Manaus”. Objetivos redigidos dessa forma são extremamente ambíguos, ou seja, não se sabe com precisão o que eles querem dizer. É preciso, portanto, traduzi-los. Para isso, o auxílio de indicadores de desempenho é fundamental.

Para dissolver a ambiguidade, a equipe gerencial criou os seguintes indicadores para traduzir a ideia de “melhor equipe”: a) número de inovações certificadas pela gerência, b) número de artigos publicados em revistas informativas do setor econômico de atuação e c) número de inovações incorporadas no processo produtivo. Para ser a melhor equipe de pesquisa e desenvolvimento, a equipe dessa organização precisava certificar mais inovações do que as outras indústrias, publicar mais artigos nas revistas informativas do que as indústrias concorrentes e incorporar mais tecnologias ao seu processo produtivo do que qualquer outra indústria do polo industrial de Manaus.

Perceba que a ambiguidade “ser a melhor equipe” foi eliminada com o uso de indicadores de desempenho. Da forma como foi redigido, o objetivo estratégico ficaria praticamente impossibilitado de ser alcançado porque não se sabe (ninguém o sabe) o que quer dizer “ser a melhor equipe”. Frases desse tipo são mais ideários e constructos do que propriamente objetivos, uma vez que a exigência do objetivo é exatamente ser preciso. E ser preciso, em termos de tecnologia gerencial, é ser capaz de ser medido.

Os indicadores de desempenho fazem parte do dia a dia de todo gestor profissional, que sabe efetivamente o que tem que ser feito e para onde está conduzindo sua organização. Organizações públicas que não têm indicadores operacionais de desempenho são organizações amadoras, improvisadora, que dificilmente alcança seus objetivos porque não sabe o que deve fazer. Organizações privadas que não têm indicadores não sobrevivem: a falência é o seu futuro irrevogável.