

## COMANDO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Daniel Nascimento-e-Silva, PhD

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

O Comando é um desafio para todo e qualquer administrador, especialmente para aqueles que labutam nas organizações de ciência e tecnologia. É no comando que conhecimentos, habilidades e atitudes (fenômenos perfeitamente passíveis de ser adquiridos) se aliam a outros requisitos para formar a capacidade gerencial de fazer convergir os esforços dos membros de uma organização em direção a um futuro determinado ou a um objetivo previamente delineado. Este artigo tem como objetivo deslindar o fenômeno do Comando para facilitar o gerenciamento das organizações de ciência e tecnologia da Amazônia.

Um gerente de ensino de uma organização pública amazônica de ensino comanda aproximadamente 150 servidores, entre docentes e técnicos administrativos. Comparada com as demais organizações congêneres, seus resultados são diametralmente opostos: conseguiu uma das posições mais altas no ENEM nas últimas avaliações e, crescentemente, se prepara para atingir o topo. Quando olhada por dentro, esta organização se diferencia pela efetividade do comando que a edifica.

Nesta organização, ordem dada é ordem cumprida. Não importa o tipo, a complexidade e a quem é dada a atribuição: não se vêem conflitos nem recusas. Os funcionários ficam como que magicamente envolvidos quando estão sendo informados e instruídos sobre o que devem fazer. Mais ainda: a impressão que se tem é que o simples fato de receber uma atribuição envolve o funcionário com um grau de motivação tal que dá a impressão de que, ao invés de um desafio, recebeu um prêmio. O diretor da escola parece mais um maestro, tal é a sintonia que conseguiu imprimir no gerenciamento daquela simples escola pública.

Uma gerente de alto escalão de uma organização de ciência e tecnologia, também pública, que opera em outro Estado amazônico, antes de viajar para assinaturas de convênios, deixou a atribuição a um de seus auxiliares administrativos que auxiliasse um professor, que desenvolvia trabalho voluntário na unidade da gerente. O professor se dispôs a treinar um grupo de colegas em outro campus, mas precisava que o auxiliar administrativo o ajudasse na burocracia, que constava da aquisição do meio de transporte para o deslocamento até o outro campus.

A burocracia da organização exigia que fosse impresso um documento para o preenchimento de alguns dados do professor (todos já disponíveis na unidade à qual o professor se ofereceu como voluntário). Depois de impresso e preenchido, este documento deveria ser levado a outra unidade para que fosse liberado um automóvel ou adquirida uma passagem de ônibus. Por incrível que pareça, o funcionário, com ar de altíssima autoridade, se dispôs apenas a dizer que determinado documento tinha que ser preenchido. E nada mais.

O professor informou que não tinha tempo para levar o documento para a outra unidade e ficar esperando a liberação, uma vez que tinha deixado muitos afazeres para fazer a gentileza de treinar os colegas do outro campus. Diante da irreductibilidade do funcionário, o professor comunicou à gerente da unidade a dificuldade. Por incrível que pareça, o auxiliar administrativo não fez o que lhe foi atribuído, a gerente se contentou com as desculpas que lhe foram dadas e o professor, para honrar seu compromisso, teve que pagar o transporte até o campus, a alimentação e o transporte local com seus próprios recursos.

Comandar é mandar e ser obedecido. Mas não é qualquer tipo de obediência: é uma forma de satisfação que é repassada ao subordinado, de maneira que ele se sinta altamente motivado com tal honraria! Quando a ordem é dada e o subordinado fica descontente ou não tem a mínima vontade de executá-la, não há comando, mas simples mando. Mandar é dizer o que o outro tem que fazer e cobrar resultados; comandar é informar o objetivo ou atividade a ser realizada, instruir a maneira correta de realiza-la ou solicitar do executante o plano de execução e acompanhar a implementação, quando o subordinado tiver um mínimo de dúvidas ou dificuldade para tal. É disso que nasce o prazer de se trabalhar com o outro.

O comando é sempre uma atitude de companheirismo em que a chefia é obedecida não apenas porque tem o direito de mandar e exigir obediência, mas porque sua maestria, seu domínio sobre todos os desafios da sua unidade gerencial é tanta que impressiona positivamente quem com ela trabalha. É como se um aluno apaixonado por música tivesse que trabalhar com Mozart, por exemplo. A presença e a visualização da forma como a chefia executa suas atividades impressiona e serve de lição para todos os subordinados. É isso o que faz gerar o envolvimento e a motivação.

Para comandar, portanto, a chefia tem que conhecer com profundidade os objetivos e estratégias de sua unidade, ter habilidade (a maestria) em executar tudo o que é necessário

para alcançar os objetivos pretendidos e atitude para executar tudo nos mínimos detalhes. Mas apenas isso não é suficiente: é necessária uma capacidade sem igual de compreensão efetiva, de verdade, de lidar com as pessoas. Essa magia, ainda que possa ser própria de cada gerente, tem sua origem no grau de perfeição das suas habilidades e atitudes decorrentes, por sua vez, do profundo conhecimento sobre sua área de saber.