

## CONTROLES EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Daniel Nascimento-e-Silva, PhD

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

O controle é um dos problemas graves que é encontrado na maioria das organizações amazônicas de ciência e tecnologia. E, de forma ainda mais intensa e perversa, nas instituições públicas. Novamente, esse problema é gerado não propriamente por maldade explícita, mas fundamentalmente pela ignorância gerencial dos líderes e pessoal responsável pelo controle. Este artigo tem como objetivo demonstrar de que forma o controle deve ser utilizado para cumprir com a sua função gerencial, que é auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais.

O controle é a última das etapas do processo gerencial. O processo gerencial é o que faz uma organização funcionar adequadamente, se for planejado e implementado acertadamente, tecnicamente. A primeira etapa é o planejamento, responsável pela determinação dos objetivos a serem perseguidos e o caminho que levarão ao seu alcance; a segunda é a organização, que foca os recursos necessários para que os objetivos sejam alcançados; a terceira é a direção, com mecanismos de liderança, motivação e comunicações que levarão à condução das pessoas em direção ao objetivo pretendido. A última etapa é o controle, com suas quatro subetapas: padronização, mensuração, avaliação e replanejamento.

O que tem acontecido com quase todas as organizações amazônicas de ciência e tecnologia é que seus funcionamentos não se dão baseados em planos, mas a partir das intuições, pressuposições dos seus líderes ou mesmo posições reativas tardias aos acontecimentos. Ora, se não há planejamento, não há planos. E, sem planos, não há organização no universo que consiga funcionar adequadamente simplesmente porque não saberá para onde ir e, conseqüentemente, jamais saberá com chegar até lá. Pior do que isso é o simulacro de planos que muitas instituições apresentam, que serve apenas para impressionar os incautos e ignorantes gerenciais.

A função controle se preocupa exatamente com o alcance dos objetivos organizacionais. Mas, para que esses objetivos possam ser controlados, precisam ser formatados. Por exemplo, o objetivo "Reduzir a evasão" precisa ser transformado em meta, em primeiro lugar, para depois ser desdobrado temporalmente. Assim, a meta poderia ser "Reduzir a

evasão em 50% até dezembro de 2016” e seu desdobramento poderia se dar assim: até dezembro de 2014, 30% de redução; em dezembro de 2015, 40%; e em dezembro de 2016, 50%. Além disso, no primeiro ano deverá haver o desdobramento também. Neste exemplo, poderia ser “reduzir a evasão em 20% no primeiro semestre e 30% no segundo semestre de 2014”. É este formato que vai permitir que a função controle funcione.

Este exemplo é gerado nas atividades de planejamento. A função controle “recebe” essa informação da função planejamento e começa o seu trabalho. A primeira etapa é a padronização. Padronizar, aqui, é a criação de uma referência, um parâmetro que vai servir para ser comparado com o que for executado. A padronização poderia ser feita assim: “Reduzir, em média, 20% da evasão nos cursos da instituição no primeiro semestre, com margem de erro de 5%”. Assim, na prática, a padronização para o exemplo ficaria: redução de 15% a 25%. Note que 15% é o mínimo que poderá ser aceito como sucesso e 25% é o máximo admitido de redução (se aumentar, pode comprometer a qualidade do ensino, por exemplo, ou aumentar em demasia os custos).

Em seguida à padronização, a função controle começa a mensurar, medir os resultados. A mensuração é a segunda etapa do controle e tem como objetivo obter os números que vão ser comparados, na etapa de avaliação, com os números da padronização. Avaliar, em controle, significa exatamente isso: comparar o número do que foi executado com o número padronizado. Se o número executado estiver dentro do intervalo de padronização, ótimo; se não, a quarta etapa tem que começar, que é o replanejamento, e recomeçar todo o processo gerencial.

Como isso é desconhecido por praticamente todos os gerentes de organizações de ciência e tecnologia amazônicas porque não têm formação em gestão (a maioria deles foi colocado ali por eleição ou por amizade), passam a controlar acessórios e deixam de lado o essencial. Por exemplo, nas universidades e instituições federais e estaduais de ensino e pesquisa, é quase impossível encontrar alguém que esteja preocupado com a evasão, redução dos custos per capita de formação, avaliação da adequação da formação com a exigência do mercado de trabalho, substituição ou demissão de professores que efetivamente não ensinam ou que ensinam de uma forma que ninguém aprende, dentre inúmeros outros absurdos gerenciais.

Em uma fábrica de sapatos, se a diretoria compra matéria-prima e acessórios para produzir 100 sapatos por dia e efetivamente apenas 12 são produzidos, imediatamente é feita

intervenção no sistema de produção porque um desastre está acontecendo. Em organizações de ciência e tecnologia amazônicas há casos piores: há cursos em que entram 50 alunos e menos de 10 se formam a cada ano! Isso é um absurdo extremo em que apenas a irracionalidade gerada pela ignorância gerencial é capaz de produzir. A explicação para isso? Ignorância da ferramenta que os levaria fatalmente ao sucesso, o processo gerencial. Além disso, utilizam a função controle de forma não inteligente, focando sobre o que nada acrescenta ao alcance dos objetivos (que quase sempre não existem) a ser alcançados.