

## **GESTÃO DE PESSOAS EM C&T**

Daniel Nascimento-e-Silva, PhD

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

Gerenciar pessoas talvez seja o calcanhar de Aquiles das organizações amazônicas de ciência e tecnologia. É muito difícil encontrar quem consiga aproveitar com adequação a capacidade de produção de seu quadro de pessoal. O que se vê é pessoas com pouca capacidade e alto volume de trabalho, enquanto os que têm alta e ampla capacidade de realização são contemplados com insignificantes e irrelevantes atribuições. Talvez a inveja e o ciúme sejam os fatores que mais expliquem essas atitudes. Este artigo tem como finalidade apontar algumas formas de melhoria do gerenciamento de pessoas nas organizações de ciência e tecnologia, especialmente as amazônicas.

O gerenciamento de pessoas faz parte do desenho do modelo de gestão de toda organização ou de uma subunidade qualquer que a compõe. Os modelos de gestão são uma forma de cálculo que os gestores fazem para definir com precisão o quanto de pessoas (e de máquinas, equipamentos e matérias-primas) é necessário para que determinado volume de produção seja produzido sob determinado tempo, custo e requisitos de qualidade. Não é, portanto, algo aleatório, como se vê em praticamente todas as organizações amazônicas de ciência e tecnologia.

Como mostram os inumeráveis estudos científicos, a força de trabalho humana é a única dimensão analítica dos modelos de gestão capazes de acrescentar valor ao que é produzido. Como fonte de valor, a capacidade humana de realização entra, no processo de produção (em qualquer processo, diga-se de passagem), para equilibrar as outras dimensões (máquinas, equipamentos, matérias-primas e a própria sistemática de produção). Isso significa que quando máquinas e equipamentos não conseguem gerar o volume de produção ou a qualidade de produção requerida, é a dimensão “pessoas” que é acionada para reequilibrar o sistema.

O Diretor do campus de uma universidade pública amazônica localizado no interior conseguiu uma façanha: fazer funcionar um curso de mestrado fora da capital. Diante da incredulidade e zombarias de seus próprios docentes e técnicos administrativos, descreveu com precisão o objetivo, desenhou magistralmente duas estratégias, sistematizou os

sistemas de formação profissional e o de produção científica, projetou as metas de produção e formação para os próximos dez anos, mapeou e especificou o uso das máquinas e equipamentos (evidentemente que tudo organizado em laboratórios e unidades de trabalho), traçou com precisão o perfil do público-alvo e do egresso e, com base em tudo isso, alocou com exatidão cada um dos oito doutores que tinha no quadro, quatro deles com formação diferente um dos outros.

Esse Diretor sabia com precisão cada publicação de seu corpo docente (e as tinha estudado um a um), assim como conhecia as aspirações de cada um deles. Os doutores que não tinha meta nem aspirações foram auxiliados pelo Diretor a tê-las, o que, por incrível que possa parecer, deu menos trabalho do que organizar os que já as tinham. E foi justamente o pessoal sem Norte que serviu de amálgama, foi a chave do segredo do quebra-cabeça que o Diretor montou.

Em pouco tempo, aquela cultura de desmotivação, descompromisso, sentimento de decepção e descrença que dominava o campus foi lentamente sendo modificada. Hoje, em termos de organização de ciência e tecnologia amazônica, aquele campus do interior é um dos mais produtivos, cujo corpo docente conta com mestrados oriundos do Sul do Brasil e do exterior. Essa façanha toda foi construída com base em conhecimentos obtidos em nível técnico do antigo ensino de Segundo Grau.

O primeiro desafio no gerenciamento de pessoas de organizações de ciência e tecnologia é deixar a vaidade de lado. Em lugar da vaidade, o gerente tem que compreender que, se ele quer ser bem sucedido, precisa compartilhar desafios. Inicialmente, a presença do líder e o incentivo para a organização e produção do pessoal tem que ser constante, diários, hora a hora. Para organizar equipes, há que ter negociação: o líder tem que ceder mais do que os liderados, evidentemente que essa cessão tem que visar ao objetivo pretendido.

Em segundo lugar, o medo tem que dar lugar à descentralização do poder. Doutores e profissionais de alta capacidade de realização precisam de metas, não de controles. Quanto mais ousada for a meta, mais poder tem que ser cedido. Preferencialmente, até o líder tem que confiar na capacidade decisória e discernimento de cada um do seu pessoal. Tem que entender que o sucesso do liderado é sucesso do líder e vice-versa, porque todos compõem uma equipe (ou alguém já viu algum time de futebol ganhar um jogo só com um jogador?).

E o terceiro e não menos importante é que o líder tem que ser um educador. Como nem todos têm conhecimentos de gestão, no início haverá mais fracassos do que sucessos. Isso é natural e tem que ser entendido pelo líder. Mas cada fracasso deve ser objeto de novos aprendizados, ou seja, o líder tem que ter a capacidade de transformar fracasso em fonte de conhecimentos, habilidades e atitudes, porque isso será necessário no futuro.

Queremos mostrar que o gerenciamento de pessoas de organizações de ciência e tecnologia tem sua fonte de fracasso mais nas atitudes e no psiquismo dos gerentes do que propriamente na falta de domínio de técnicas gerenciais. Evidentemente que, como acontece com toda e qualquer organização, à medida que o empreendimento vai se expandindo, os desafios precisam cada vez mais de domínio técnico. Daí para diante, nenhum fator subjetivo é capaz de substituir a precisão técnica.