

GESTÃO TECNOLÓGICA

Daniel Nascimento e Silva, PhD
Professor e pesquisador do IFAM e Presidente da FAEPI

A falta de pessoal com conhecimento gerencial para lidar com os desafios que teremos que enfrentar – e vencer – rumo ao nosso desenvolvimento talvez seja o principal motivo de por que não avançamos com mais celeridade nas inovações tecnológicas. É verdade que temos um reduzido número de pessoas capazes de gerar inovações de grande impacto, mas não é menos verdadeiro também que esse pessoal produz muito menos do que poderia. Este artigo tem como objetivo descrever a forma de como o gerenciamento pode alavancar a produtividade de nossas instituições tecnológicas.

A capacidade gerencial é o recurso mais importante de uma organização porque é o único capaz de gerar os demais tipos de meios necessários para que os objetivos pretendidos possam ser alcançados. Nas organizações tecnológicas essa essencialidade pode ser percebida com mais obviedade: as que mais se desenvolvem e conseguem gerar inovações de grande impacto são justamente as que se apresentam tecnicamente mais organizadas e com seu grupo de inovadores, ainda que reduzidos, integrados de forma a multiplicar suas capacidades de produção.

Para que isso fique claro, vamos a um exemplo. Uma indústria contratou um gerente para alcançar determinados objetivos de inovação. O gerente reuniu a equipe, elaborou um plano de dez anos com marcos a cada dois anos, definiu os indicadores e sobre eles negociou as metas com sua equipe e com seus superiores. Os objetivos que deveriam ser alcançados em dez anos foram realizados em cinco e os indicadores de produtividade mostraram que a equipe superou as expectativas em mais de 1.000%! Qual a explicação deste sucesso, se praticamente todas as organizações mal sucedidas também dizem que agem assim?

Na verdade, as organizações mal gerenciadas não agem; no máximo, imitam mal o que as instituições bem sucedidas fazem bem. O que explica o sucesso de poucas e o fracasso (ou a inércia, que pode ser bem pior) da maioria é o desconhecimento do que tecnicamente se chama *Processo Gerencial*. Via de regra, dentre os administradores e engenheiros de produção, poucos são os que o conhecem e menos ainda são os que sabem lidar com suas

etapas. A experiência e os relatos científicos têm mostrado que, quanto mais os executivos dominam o processo gerencial, maior a probabilidade de sucesso de suas gestões.

Gestores competentes planejam de verdade; os incompetentes fazem de conta. Planejar significa dizer onde se quer chegar (visão de futuro a ser alcançada) e como chegar até lá (estratégia). Entender isso é fácil, mas dominar as técnicas de fazer e, depois, implementar é que são elas. Organizações bem gerenciadas têm seus mapas estratégicos, diários de bordo e indicadores operacionais de desempenho em todas as suas unidades, em cada sala ou ambiente de trabalho. Isso quer dizer que cada servidor sabe exatamente o que e quanto deve produzir e em que período de tempo. É o que fez Ozires Silva com a Embraer. As organizações mal gerenciadas têm lista de boas intenções, que sabem que jamais serão feitas porque não entendem a importância das ações planejadas.

Somente o planejamento não é suficiente para garantir o sucesso. É preciso que se avance em direção à segunda etapa do processo gerencial, a organização. A função organização trata de recursos. Enquanto o planejamento responde às perguntas de onde chegar e como chegar, a organização tem a missão de identificar, identificar as fontes, obter, utilizar e avaliar o desempenho do uso dos recursos. Todo objetivo, assim como toda atividade, consome recursos. Alguns recursos são físicos, como móveis, prédios, matérias-primas; outros são intangíveis, como a capacidade gerencial. Associar os tipos de recursos aos objetivos e atividades é uma questão de engenharia gerencial. Orçamentos, MRP, fluxos de caixa e outras ferramentas não são passíveis de serem dominadas com facilidade.

A função direção é a terceira etapa da arquitetura gerencial das instituições tecnológicas de sucesso. Aqui aparecem três desafios descomuns: identificar e aplicar os estilos de liderança mais adequada para os diversos grupos e subgrupos, elaborar esquemas que permitam que as pessoas se motivem ao alcance dos objetivos pretendidos pela organização e pelo grupo e criar um sistema de comunicações que possam suprir as necessidades de todas as pessoas e subunidades organizacionais. Somente pessoas geniais, artistas gerenciais, conseguem fazê-lo. E imprimem sua marca de uma forma tal que passam a ser admirados para sempre. É o que fez Jan Carlzon com a SAS.

Ainda que se tenha um belo e exequível plano, com todos os recursos disponíveis e um sistema de direção impecável, a garantia do sucesso aumenta, mas não é plena. É necessário que seja criado um sistema de controle capaz de aumentar ao máximo a probabilidade de

que os objetivos pretendidos possam concretizar o futuro desejado. Gerentes profissionais dominam técnicas de escolha de padrões, métodos de mensuração, ferramentas de avaliação e, acima de tudo, mecanismos formidáveis de replanejamento, no caso de algum resultado se desviar bastante do que foi planejado. A função controle tem essa árdua missão: evitar que as funções planejamento, organização e direção saiam dos eixos.

Infelizmente, a maior parte das nossas instituições tecnológicas é gerenciada por amadores, pessoal improvisado. Nas organizações públicas, o amadorismo é puramente gerencial, uma vez que a maioria da responsabilidade gerencial está na mão de profissionais doutores, que entendem de tecnologia, mas são analfabetos gerenciais; nas organizações privadas se vê o contrário, com gerentes profissionais e com alta capacidade gerencial, mas apedeutas tecnológicos. Naturalmente que é mais fácil ensinar gestão para PhDs do que tornar um gerente PhD em tecnologia. Se as organizações públicas se unirem às empresas privadas compartilhando saberes e gestão, há grande probabilidade de que seus problemas individuais sejam resolvidos. É o que estamos articulando no estado do Amazonas.