

## METAS EM ORGANIZAÇÕES DE TECNOLOGIA

Daniel Nascimento-e-Silva, PhD

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

Meta é uma palavra praticamente esquecida do vocabulário gerencial das organizações amazônicas de tecnologia. Fora as unidades de pesquisa e desenvolvimento das indústrias, nas universidades, institutos federais, institutos de pesquisas e escolas jamais ouvi, vi ou tomei conhecimento de que trabalham com metas. Para efeito de contribuição para a melhoria gerencial dessas organizações, este artigo tem como objetivo mostrar que a criação de metas pode ser o primeiro passo para que nossas organizações comecem a alcançar resultados que estejam vinculados às suas missões institucionais.

A inexistência de metas nas organizações de tecnologia talvez seja a principal causa dos desperdícios de recursos que caracterizam suas gestões. Isso não quer dizer que os recursos (principalmente os financeiros) não sejam usados. São usados, mas não para a melhoria das suas atividades-fim; a miopia causada pelo amadorismo gerencial não lhes permite ir além do entorno dos gabinetes dos gestores, o que explica que grande parte dos recursos se perca nas unidades-meio, sem gerar os resultados pretendidos por elas.

As metas são quantificações e temporalizações de objetivos. Por exemplo, para o objetivo estratégico “Capacitar o quadro de colaboradores”, uma possível meta estratégica poderia ser “Capacitar 200 colaboradores até dezembro de 2018”. Essa meta precisa ser quebrada em “metas operacionais” do tipo “Capacitar 30 engenheiros de produção em planejamento e controle de produção até junho de 2016”, “Capacitar 50 técnicos de logística em logística reversa até março de 2017” e assim por diante. Com base nas “metas operacionais” os projetos podem ser feitos.

Uma indústria internacional muito conhecida e que atua no polo industrial de Manaus faz isso com maestria. A diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento tem suas metas estratégicas, suas gerências têm suas metas setoriais perfeitamente definidas enquanto desdobramento das metas estratégicas e as supervisões só funcionam focadas nas suas metas operacionais. Além disso, o que é natural, cada pesquisador ou auxiliar administrativo também tem suas metas individuais e metas de grupos. Qual é o resultado de tudo isso? Esta organização de

tecnologia funciona como uma orquestra e sua produtividade é semelhante às de suas congêneres internacionais.

A unidade de ensino de um instituto federal profissionalmente gerido resolveu trabalhar por metas há poucos anos. A diretoria viu que a evasão era muito alta e decidiu reduzi-la em 90% em três anos, a busca pelos cursos era reduzida e desafiou-se a triplicá-la em dois anos e a satisfação dos alunos era baixíssima e resolveu elevá-la para pelo menos 80% de “Bom” nos próximos três anos.

As gerências e as coordenações elaboraram suas metas setoriais e operacionais com base nas metas estratégicas da diretoria de ensino que, por sua vez, serviram de referência para as metas dos professores e técnicos administrativos. Em menos de dois anos os resultados foram alcançados, os professores e técnicos passaram a trabalhar muito menos e com mais satisfação, os recursos institucionais eram tão suficientes que passaram a sobrar e o que era impossível aos olhos dos céticos e críticos mordazes se tornou tão comum e simplório que hoje esse instituto é um dos melhores do Brasil.

O que estamos querendo mostrar aqui é que as organizações só funcionam se os gestores conhecerem as técnicas gerenciais. As organizações são como um organismo vivo e os gerentes são seus médicos-engenheiros simultâneos: sabem quando elas adoecem, sabem curá-las, mas sabem também criar novos organismos para que cresçam de forma harmônica e funcional. Da mesma forma que é muito alta a probabilidade de morte de um indivíduo que se submete à cirurgia cardíaca com um astrônomo, o mesmo o é com quem não domina as técnicas gerenciais. E, infelizmente, dada a inadequação de seleção de pessoal para o gerenciamento das organizações de tecnologia do setor público, o que se vê é improviso gerencial do topo às unidades operacionais, inclusive nos órgãos de controle, que é quem deveria impedir que isso acontecesse.

Como essa epidemia é geral, com o perdão da redundância, a maneira de amenizar este mal é instruindo os gestores a aprender e utilizar as técnicas gerenciais. Felizmente, alguns são receptivos ao conhecimento e aquisição de habilidades, mas a maioria até se sente ofendido quando lhes são oferecidas ajudas. Constata-se, neste momento, a síndrome do doente crônico: o doente muito grave nem percebe que está doente. Afinal, o louco não percebe que é louco e julga que os outros é que são paranoicos.

Se alguém perguntar para qualquer docente ou técnico administrativo de qualquer universidade ou instituto público que metas deve alcançar em determinado ano, a resposta será “Não tenho meta”. Na verdade, a resposta correta seria “Não sei o que é meta”. Diferente do que muitos possam supor, as metas simplificam as atividades humanas e lhes dão sentido. A meta foca a ação naquilo que é importante e deixa o que é acessório de lado, impedindo que nossos recursos continuem a ser jogados fora, como se fôssemos o País mais rico do mundo.