

PADRONIZAÇÃO EMC&T

Daniel Nascimento-e-Silva, PhD

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

Quase todo mundo que desconhece o processo gerencial imagina que a padronização não deve fazer parte das organizações de ciência e tecnologia. Esse pessoal lista uma série de consequências perversas que os padrões causam e suas respectivas fundamentações. De fato, o que eles imaginam que seja padronização causa, realmente, essa série de perversidades às organizações. Só que o que eles imaginam que seja padronização não o é. Neste sentido, este artigo tem como objetivo explicar o que é padronização e de que forma pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para entender o que é padronização, é necessário que se compreenda o processo gerencial e o processo de controle. O processo gerencial é o sequenciamento lógico de etapas que, ao final, aumenta a probabilidade de que os objetivos organizacionais sejam alcançados; o processo de controle também é um sequenciamento lógico de etapas, mas sua finalidade é garantir que cada meta pretendida pela organização seja alcançada.

Como última etapa do processo gerencial, o processo de controle age sobre todas as etapas anteriores, detalhando as suas execuções ao apontar amplitude, ao delimitar seu escopo. O processo de controle, então, é a determinação das regras, marcos, enfim, o formato de como os resultados devem ser demonstrados. Por exemplo, para a meta “Capacitar 100 servidores em Balanced Scorecard até junho de 2014”, a delimitação do escopo poderia ser “A variação máxima permitida será de 10% do quantitativo para menos”. Isso significa que, do total de 100 pessoas a serem capacitadas, um número menor do que 90, que corresponde aos 10% máximos admitidos, será interpretado como fracasso. Isso é padronização!

É por isso que dizemos que a padronização (assim como todo o processo de controle) é uma explicação, detalhamento, de como os resultados devem ser alcançados. Não trata do procedimento em si, das etapas que devem ser percorridas para os resultados a serem gerados, mas de como eles devem ser demonstrados. Padronizar é facilitar aos operadores o processo de mensuração. Sem a padronização, a mensuração fica praticamente inviável, impossível.

Imagine que um processo de produção diga que o diâmetro de uma tampa de caneta esferográfica tem que ser de 1,5 cm. Essa informação, sozinha, não é suficiente para dar segurança ao pessoal da produção sobre como os resultados devem ser alcançados. A razão disso é que toda meta e toda especificação apresentam variâncias. Nada é tão infinitamente preciso, de maneira que, na prática, o 1,5 cm não existe. Existe o 1,50985098045, o 1,509867465 e assim por diante.

Quando uma meta é trabalhada de forma pura, muitas vezes se transforma em recorde, que já é do campo do impossível. Por isso precisa ser descrita, especificada, ter seu escopo delimitado. Noutras palavras, precisa padronizar. Isso não quer dizer que não se possa medir o 1,5 cm de diâmetro. Mas, o que fazer com as peças que tiverem como resultado da mensuração 1,50998078759 cm. Tecnicamente, esse número não é igual a 1,5 cm.

Tomando novamente o exemplo da caneta esferográfica, a padronização poderia estabelecer uma variação de 0,2 cm para mais ou para menos ao padrão 1,5 cm de diâmetro. Dessa forma, quando cada tampa de caneta fosse produzida e medido o seu diâmetro, o resultado considerado satisfatório variaria de 1,3 cm a 1,7 cm. Assim, todas as tampas que estivessem com o diâmetro abaixo de 1,3 cm seriam reprovadas, uma vez que não permitiriam o acoplamento na caneta; e todas as que estivessem acima de 1,7 cm também seriam reprovadas porque estariam largas demais para permitir que a caneta permanecesse nelas acoplada.

Tomemos o caso de uma organização de ciência e tecnologia, uma universidade, por exemplo. E vamos raciocinar com produção científica. Mais precisamente, com publicações científicas. Suponhamos que a meta por pesquisador experiente seja “Publicar 5 artigos anuais em periódicos de alto impacto”. Essa meta precisa ser padronizada, esclarecida. E se publicar 6, é bom ou ruim? E se forem 4, é ruim? O que significa alto impacto? Note a necessidade de esclarecimentos da meta. Perceba a importância da padronização.

A organização poderia padronizar assim: “Publicar 3 artigos em revistas QualisA1 e A2 da Capes; 1 artigo em revistas Qualis A1 ou A2 e 3 artigos em revistas B1 ou B2; 2 artigos em revistas Qualis A1 ou A2 e 2 em revistas B1 ou B2; ou 5 artigos em revistas B1 ou B2”. Dessa forma, qualquer resultado será considerado bom e qualquer será considerado ruim. Evidentemente que todos os casos de superação da meta será avaliado como excelente.

Padronizar, portanto, não é uma camisa de força, mas uma necessidade prática de compreensão de que há variância nos resultados e que, por essa razão, o ponto fixo precisa ser deslocado, ainda que sutilmente, para facilitar o alcance da meta pretendida. Quando as metas são traduzidas dessa forma, os procedimentos operacionais ficam facilitados porque ampliam o escopo de ação dos operadores, o que resulta em novas e melhores estratégias em busca da materialização dos objetivos das organizações de ciência e tecnologia.