

PRODUTIVIDADE EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Daniel Nascimento-e-Silva, PhD

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

A produtividade é um fenômeno muito almejado por todo tipo de organização, especialmente pelas organizações tecnológicas. Várias razões explicam essa preocupação, especialmente o alto custo a que estão afetas esse tipo de organizações, mas, fundamentalmente, a dificuldade que advém do exercício da liderança sobre indivíduos com alto grau de conhecimento técnico-científico e, somado a isso, profundo sentimento narcisista que esses profissionais muitas vezes apresentam. Este artigo tem como objetivo mostrar algumas formas de aumentar a produtividade das organizações tecnológicas a partir do exercício da liderança.

J. S. é o Diretor Geral de uma empresa pública que atua na área de biotecnologia. Os negócios da empresa são ensino e pesquisa, materializados nos produtos “formação profissional” e “produção científica”, respectivamente. Ao assumir a direção da organização, o número de evasão nos cursos era altíssimo (uma relação de 40 entrantes para 8 finalistas ao ano) e a produção científica era pífia e irrelevante (uma média de 10 artigos por ano apresentados via resumos em eventos científicos nacionais). De forma simplificada, era o retrato fiel de grande parte das organizações tecnológicas públicas e privadas nacionais.

J. S. percebeu que o conhecimento mínimo de gestão por parte de seus gestores auxiliares os levaria a focar a relação entrada/saída de alunos, para o negócio ensino, e a relação capacidade de produção de pesquisa/número de artigos produzidos com qualidade suficiente para publicação em revistas qualificadas. E assim treinou seus gerentes para controlar a produção, o processo produtivo e a qualidade da “matéria-prima”. A partir do treinamento, elaborou um singelo “sistema de produção científica” e um detalhado “sistema de formação de profissionais”.

Os dois sistemas criados deram lugar a dois planos separados: um voltado para a formação de profissionais a partir de critérios que levaram em consideração os requisitos das indústrias empregadoras dos profissionais formados e da formação de um cidadão de bem; o outro dava conta do aumento gradativo, incremental, da produção científica de qualidade

capaz de ser publicada em revistas qualificadas nacionais e internacionais. O horizonte de planejamento dos dois planos era de 10 anos.

Esses dois planos, elaborados sob o comando dos profissionais mais titulados da organização, fizeram uma pequena revolução: em dois anos, a relação entrada/saída da formação profissional saltou de 40/8 para 50/48 e a relação capacidade de produção científica/produção científica, que era desconhecida, mas cuja média era de 1/1 ao ano apenas para eventos científicos, se elevou para 1/15 para eventos científicos e 1/8 para publicações em revistas qualificadas.

Este é um exemplo preciso do que um líder de verdade pode efetivamente fazer em uma organização tecnológica: multiplicar a capacidade de produzir de seus liderados com mais alta capacidade técnica. J. S. jamais tomou qualquer decisão de grande importância sem consultar minuciosamente cada um dos seus 14 doutores. E a decisão só era tomada quando todos chegavam a um consenso. J. S. sabe que não há ninguém com maior capacidade técnica de criar soluções inovadoras para qualquer problema de sua área do que indivíduos com doutorado, a não ser que não seja doutor de verdade, que só tenha o título.

Acontece que J. S. não estava inventando nada de novo. É isso o que fazem todos, sem exceção, os líderes que tenham um mínimo de raciocínio gerencial porque compreende que, sozinho, não é e não será jamais capaz de criar, inovar com mais precisão do que um grupo de doutores. E tanto sua crença era extremamente verdadeira que uma vez por semana um dos doutores assumia de fato o comando geral da organização para que se aprofundasse na vivência dos problemas que a organização teria que vencer, restando a J. S. apenas ser o signatário dos atos administrativos, oficializando-os. Noutras palavras, esse líder de verdade acreditava tanto na capacidade de cada um dos membros de sua equipe em melhorar cada vez mais que os treinava em situação real de gestão.

Infelizmente, não é o que se vê cotidianamente na gestão de organizações, especialmente as públicas. Os líderes podem até ter ideia da relação entrada/saída como preocupação básica, primeira, essencial, fundamental de gestão e podem até saber que a isso se chama produtividade. Mas o fato é que, de verdade, na prática, não agem sobre isso, não procuram medir e acompanhar a evolução da produtividade nem da organização, nem de suas unidades e muito menos dos indivíduos que a compõem. E o resultado disso é,

naturalmente, uma grande perda de recursos, de esforços, de motivação, de satisfação, enfim, de vida.

A produtividade de uma organização é a vida desta organização. Não apenas a vida institucional, da pessoa jurídica, seja ela de direito público ou privado, mas essencialmente a vida das pessoas, os indivíduos, o ser humano que ali labuta e dá sentido à sua vida. Não atentar para a produtividade, em última instância, é um ato gerencial criminoso, que invalida os esforços passados dos seus membros (em obter competência ou em alcançar o título de doutor, por exemplo) e os condena a um presente penoso e um futuro incerto. Em organização tecnológica, que deveria viver de inovação, não atentar para a produtividade é assinar seu atestado de óbito.