

## RECURSOS EM GESTÃO DE C&T

Daniel Nascimento-e-Silva, PhD

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

Os problemas que atrapalham o gerenciamento das organizações amazônicas de ciência e tecnologia são, quase todos, decorrentes da miopia gerencial. Esse obscurecimento da visão dos nossos gerentes os impede de ver o óbvio. E uma dessas obviedades é o desconhecimento do que são recursos e a sua diversidade nos ambientes organizacionais. Quase sempre confundidos com dinheiro por quem não tem formação gerencial, a visão precisa dos recursos permite aos gestores fazer “milagres”, verdadeiras mágicas, onde quase todos veem impossibilidades. Este artigo tem como objetivo esclarecer o que são recursos e como se pode fazer possível o impossível.

Toda organização de ciência e tecnologia é um sistema de produção. E, como todo sistema produtivo, tem que produzir alguma coisa. Como nada vem do nada, a produção das organizações de ciência e tecnologia é sempre decorrente do processo de transformação de matérias-primas em produtos e serviços. Tudo aquilo que é utilizado para transformar as matérias-primas, que são um tipo de recursos, em produtos e serviços é chamado de Recursos. Como consequência, uma organização é uma teia sistematizada de recursos visando à produção de alguma coisa.

Nossos gerentes amazônicos não conseguem perceber a lógica entre recursos (que não seja dinheiro) com resultados. A experiência tem mostrado que muitas organizações com recursos fenomenais inacreditavelmente sucumbem porque seus gerentes são míopes, ou seja, só conseguem ver como recursos a quantidade de dinheiro nas contas bancárias dessas instituições. Desconhecem completamente os 10 recursos mais importantes do que os recursos financeiros, todos capazes de “fazer dinheiro” com extrema facilidade.

Nosso parceiro de pesquisas Osvaldo Kato causa assombros em muitos colegas porque seus empreendimentos de investigações científicas e produções tecnológicas produzem muitos resultados. Muito mais do que uma pessoa normal poderia esperar. O Projeto Tipitamba, por exemplo, que quase todos imaginavam impossível de ser tirado do papel porque beirava a loucura, hoje é uma realidade que tem ajudado a transformar radicalmente a vida de

muitos produtores familiares da agricultura amazônica. O motivo da impossibilidade é único: Kato quase sempre não tem um centavo de dinheiro para começar a executar seus projetos.

A. S. é dirigente de uma unidade da rede de Institutos Federais. Seus feitos gerenciais são tão exemplares que resolveu fazer uma proposta de transformar suas experiências em um livro sistematizado sobre como utilizar adequadamente o processo gerencial para fazer milagres. E o ponto central do livro será o gerenciamento de Recursos. Nosso colega tem uma visão tão nítida e precisa de recursos que consegue acionar, em um único projeto, mais de 20 recursos diferentes, tanto internos quanto externos à sua unidade gerencial. A maioria dos dirigentes de Institutos Federais tem muito o que aprender, neste quesito, com este nosso genial colega.

Por mais que os que ignoram Administração possam contestar, pessoas são muitas coisas ao mesmo tempo, inclusive Recursos. São recursos porque transformam matérias-primas em produtos e serviços, da mesma forma que Capacidade Gerencial também o é. Aliás, a capacidade gerencial é o primeiro recurso em importância, imensamente superior às contas abarrotadas de dinheiro porque pode transformar praticamente tudo em dinheiro. Ter capacidade gerencial é ter a plenitude de recursos necessários para materializar qualquer empreendimento.

Matérias-primas, móveis, redes de relacionamento, localização do empreendimento e tecnologia são outros tipos de recursos. Todos podem ser utilizados para gerar o resultado final pretendido. Um produtor rural conhecia muito bem o processo de produção de um produto com alto poder de mercado com produtos amazônicos. Estava há mais de uma década à frente da cooperativa de produtores de sua cidade, mas a organização não conseguiu se desenvolver. Um agricultor do Sul chegou se instalou na cidade e um de seus filhos, técnico em agricultura de um Instituto do Sul, assumiu a assessoria da presidência. Em pouco tempo a cooperativa firmou contrato de cinco anos com uma organização europeia e a cooperativa decolou. O segredo: o conhecimento do filho do agricultor era um Recurso puro! Apesar de o presidente ser míope neste aspecto, o agricultor cooperado não era.

A maneira através da qual os gerentes usam os seus recursos nos diz muito sobre sua real capacidade gerencial. Há inúmeros gerentes de ciência e tecnologia de organizações amazônicas que têm uma enormidade de recursos e de uma variedade muito grande, mas, ainda assim, conseguem falir. Por exemplo, há organizações tecnológicas que têm mais de

10 doutores, mas não conseguem viabilizar sequer um curso de especialização, quanto mais um mestrado. A razão disso é que seus dirigentes principais não sabem lidar com o recurso que é o sexto em importância, que são as pessoas. Neste caso em particular, a experiência tem mostrado que o medo, a vaidade e a arrogância são os três principais impeditivos do uso adequado desses recursos. Esses impeditivos, como todos os demais em relação aos outros tipos de recursos, são sempre decorrentes da ignorância gerencial, como já mostramos muitas vezes.