

## REFERÊNCIAS EMC&T

Daniel Nascimento-e-Silva, PhD

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

Meus pais diziam, na minha infância, que todos deveríamos ter alguém como referência na vida, não para imitá-lo, não para lhe ser cópia, mas para servir de base para o caminho a ser trilhado e exemplo do que se pode alcançar na vida. No mundo cristão, mais precisamente na Doutrina Espírita, Cristo é considerado o modelo de perfeição, a referência, portanto, a ser alcançada. Não para sermos iguais a ele, mas, principalmente, para sabermos o que não devemos ser e para onde não devemos caminhar. Este artigo tem como objetivo mostrar que até mesmo as organizações de ciência e tecnologia precisam de referência para que possam se desenvolver com mais adequação.

A ideia de referência é diferente do *benchmarking*. O *benchmarking* tem como finalidade a identificar determinados aspectos organizacionais passíveis de ser incorporados ou aperfeiçoados quando de sua implantação na organização imitadora. Esse Isomorfismo gera, como resultado, organizações quase idênticas, como se em Manaus, por exemplo, nos bares que circunscrevem uma quadra do bairro Eldorado: olhando-se para um tem-se a impressão de que se está vendo todos e cada um ao mesmo tempo. A referência tem outro prisma e outra finalidade.

Em primeiro lugar, quando se adota uma referência, adota-se a integralidade do exemplo, não algo em particular, não com a finalidade de ser igual ou parecida à organização referenciada, mas para que a organização que referente, por exemplo, se convença de onde pode chegar. Organização de ciência e tecnologia que não tem horizonte e nem uma cultura organizacional delineada escolhem criam suas referências para imitar seus passos ou seus caminhos trilhados para que a construção de seu horizonte e seus caminhos.

Perceba que a organização referente não pretende fazer exatamente o que a organização referenciada fez para alcançar o sucesso. Pelo contrário, estuda a forma como a organização referenciada escolheu seus objetivos e desenhou e executou suas estratégias para fazer de forma semelhante e alcançar objetivos diferentes. Fazendo parecido, aumenta a possibilidade de ser diferente.

Em segundo lugar, as referências são muito bem vindas para organizações que atuam em ambientes adversos cujas práticas gerenciais podem ser consideradas ousadas demais a ponto de até serem tachadas de ensandecidas. Essas organizações usam as referências para demonstrar que a suposta alucinação nada mais é do que falta de conhecimento dos críticos mordazes e, com isso, acalmar seus clientes e fornecedores.

As referências em organizações públicas de ciência e tecnologia, por exemplo, estão se tornando comuns em relação a aspectos legais. Por exemplo, algumas instituições se tornaram referências mundiais em ensino, pesquisa e inovação devido à gratificação que praticam para seus pesquisadores para cada artigo publicado em revistas qualificadas ou patentes depositadas ou negociadas. As organizações públicas amazônicas imaginam que isso é ilegal por desconhecerem justamente o que as suas congêneres fazem. Assim, tomando-se uma dessas instituições como referência, pode-se chegar ao mesmo grau de excelência para, depois, ultrapassá-las.

Em terceiro e último lugar, mas não o menos importante, uma referência é integral até que se alcance a equiparação. Isso quer dizer que não é negócio seguir os passos de uma organização pela metade, parar e seguir outra daí em diante. Não se tem exemplo empírico bem sucedido, pelo contrário. Por isso, a escolha da referência tem que ser feita com muita precisão e os objetivos e estratégias devem ser desenhadas com cautela, cabendo a aspectos técnicos decidir que passos devem ser substituídos e quais etapas novas devem ser acrescentadas. Referenciar é copiar o exemplo, não os passos e os objetivos.

Como consequência, ao “final” do referenciamento, a organização referente tende a se tornar equivalente, mas diferente, em termos de excelência em relação à organização referenciada. Quando isso acontece, ou a organização referente toma uma nova organização para referenciar ou, o que mais acontece, toma seu próprio caminho e torna-se referência para outras organizações. De “imitadora”, essas organizações passam a ser imitadas. Essa é uma nova forma de institucionalismo não mimético.

Alguns leitores têm indagado se essas questões de que trato nesses textos fazem parte da realidade amazônica ou de outras regiões ou países. Todas elas têm evidências empíricas (experiências práticas, como costuma-se dizer por aqui), o que significa que são experiências que, com as devidas modificações, podem, sim, transformar a realidade das organizações amazônicas, apesar de terem sido, a maioria delas, criadas muito longe da nossa região.

No entanto, aqui mesmo em Manaus, bem no coração da Amazônia, têm-se organizações passíveis de servir de referência, como é o caso da Fundação Paulo Feitosa. Esta organização de ciência e tecnologia é um primor de atuação nos limites do estado-da-arte dos seus focos de operações. O tratamento gerencial do seu corpo executivo tem conseguido posicionar a organização dentro de um quadro de referência nacional e até internacional de ação administrativa, dados os prêmios e certificações que tem conseguido. Isso comprova que a profissionalização gerencial das organizações de ciência e tecnologia amazônicas pode levá-las ao sucesso. E a serem referências.