

## **RESULTADOS E TECNOLOGIA**

Daniel Nascimento-e-Silva, PhD

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

As organizações tecnológicas amazônicas ainda têm muitas dificuldades em alcançar resultados. Não porque seus pesquisadores e trabalhadores não são capazes, mas simplesmente porque seus gestores não conseguem operacionalizar ferramentas gerenciais elementares, especialmente os relativos a resultados. A maior parte dos gerentes concentra suas atenções nos aspectos burocráticos, formais das atividades gerenciais e esquecem que o que vale mesmo é alcançar resultados. Este artigo tem como objetivo esclarecer de que forma os resultados podem ser focados pelos gestores tecnológicos.

Os resultados são a materialização da consecução dos objetivos e metas. Representam, portanto, a eficácia organizacional e são a base de cálculo e avaliação da sua produtividade. De forma geral, muitos indicadores organizacionais dependem dos resultados, de maneira que desconhecê-los não apenas inviabiliza os cursos de ações, mas também denuncia extremo amadorismo gerencial.

A coordenação de cursos de uma organização de ensino tecnológico amazonense é extremamente preocupada em saber se os professores chegam ou não atrasado, se os documentos de solicitação de segunda chamada de provas e justificativa de faltas estão corretos e outras atividades burocráticas. Ao longo de todo o ano, esses são seus focos de atuação. O problema é que, nos cursos que gerencia, ingressam 40 alunos e só se formam, no máximo, 8 por ano! Em uma organização gerenciada profissionalmente, se entram 40 têm que se formar 40 ou um número próximo disso.

Gerentes amadores geralmente focam suas atenções nos acessórios e se esquecem do principal. Cuidar para que os trâmites legais se façam de forma correta é uma atividade normal e precisa ser feita, mas não é mais importante do que o alcance do resultado da gestão, que é formar o maior número possível de profissionais com a mais alta qualidade possível. Dessa forma, indicadores de resultados (número de profissionais formados) e qualidade (número de alunos empregados durante e depois do curso, grau de aceitação dos profissionais formados, dentre outros) deveriam estar em primeiro plano de preocupação e ser do conhecimento de professores, técnicos administrativos, diretores, alunos e sociedade.

Uma unidade de pesquisa e desenvolvimento de uma indústria não tem conseguido alcançar suas metas faz três anos. Gerenciada por um pesquisador experiente, com várias patentes registradas, essa unidade industrial praticamente mantém os mesmos resultados do gestor anterior, sob cuja responsabilidade a produção de tecnologias teve seu ápice. A decisão de promover o melhor pesquisador da unidade ao cargo de gestor não foi feliz: perdeu-se um excelente cientista e ganhou-se um péssimo gerente. Infelizmente, isso tem acontecido muito regularmente nas organizações tecnológicas amazonenses e amazônicas.

Profissionais não gestores não conseguem (por desconhecimento) focar resultados. Aliás, não conseguem sequer compreender a lógica gerencial. Não sabem que precisam estabelecer objetivos de longo prazo, desdobrar esses objetivos estratégicos em objetivos táticos e operacionais, depois transformar os objetivos em metas para, em seguida, criar os indicadores operacionais de desempenho. Não sabem, também, que, para cada uma dessas operações, ferramentas técnicas específicas precisam ser utilizadas. Sem isso, não há resultados. Pelo menos não resultados racionais!

Certa vez os dirigentes de um hospital público, em reunião, não conseguiam entender por que “as coisas não funcionavam”. Por mais esforço, investimento de dinheiro e boa vontade tivessem sido empregados, os resultados pretendidos não aconteciam e os recursos desapareciam com grande rapidez. Os dirigentes, todos médicos sem conhecimentos de gestão, não tinham um plano de operações, desconheciam fluxos de caixa, não havia cronograma de aquisições e indicadores de desempenho eram termos de outro planeta. Com equipe excelente, bastava um ou dois gestores para que o hospital alcançasse seus objetivos e apresentasse os resultados que o Governo esperava.

Os resultados são dependentes da maestria com que o gestor conduz a organização. Assim como não é possível que um maestro consiga gerar sinfonias com cadeiras e toalhas, também não é possível alcançar resultados sem a utilização dos instrumentos gerenciais. Se a organização tecnológica existe para produzir patentes, o número de patentes tem que ser o foco da gestão; se existe para formar profissionais, o número de profissionais formados e a qualidade dessa formação não podem sair da mente do gestor. Centrar a atenção para outras coisas é prova incontestável de que o gestor está em lugar errado.

Toda organização existe para produzir alguma coisa. Essa lição é esquecida pelos gerentes que não entendem a gestão. E é a principal causa do fracasso gerencial em todas as

organizações públicas e particulares brasileiras. Gestor que não se dedica com os resultados é como o médico que não se preocupa com a saúde, o engenheiro que não está nem aí para os edifícios que constrói ou o pastor que não se preocupa com as suas ovelhas. Gerenciar é alcançar resultados através da otimização de recursos, mas de forma planejada, organizada, dirigida e controlada. Sem que isso seja seguido à risca, os resultados são meros devaneios, pura ilusão.