

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIO-ECONOMICO
CURSO DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
AREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E GESTÃO

DISSERTAÇÃO

ATRIBUTOS DO GERENTE DE PESQUISA: O CASO DA
EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUARIA E DIFUSÃO DE
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA S/A

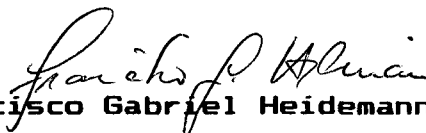
LAÉRCIO TORRES

Florianópolis, agosto de 1993

ATRIBUTOS DO GERENTE DE PESQUISA: O CASO DA
EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUARIA E DIFUSAO DE
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA S/A

LAÉRCIO TORRES

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do
Titulo de Mestre em Administração (Area de Concentração:
Organizações e Gestão) e aprovada em sua forma final pelo Curso de
Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina.


Prof. Francisco Gabriel Heidemann, Ph.D.

Coordenador

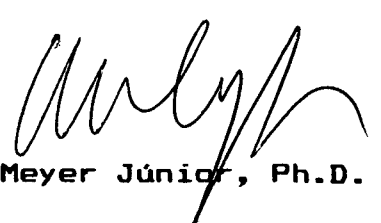
Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos

Professores:


Antônio Niccoló Grillo, Doutor

Presidente


Nelson Colossi, Doutor


Victor Meyer Júnior, Ph.D.

QUE SEJA ÚTIL !

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho, última etapa vencida para atingir um dos meus objetivos de vida, cuja concretização teve início em 04 de março de 1991 - primeiro dia de aula - é o momento mais oportuno para manifestar e registrar minha gratidão às pessoas e instituições que, ao longo desse período, direta ou indiretamente, deram sua contribuição.

No entanto, não posso deixar de agradecer, de forma especial, àqueles que efetivamente viabilizaram e/ou mais de perto me acompanharam ao longo dessa trajetória. Assim, esperando não ser traído pela memória, externo minha profunda gratidão a:

- . meu pai, Nilo Torres (in memoriam), uma grande inteligência que, tenho plena convicção, esteve presente em todos os momentos e, especialmente, naqueles mais difíceis quando a ele recorri;
- . minha mãe, Luiza Vieira Torres, pela sua inesgotável dedicação;
- . minha esposa, Terezinha Garcia Torres, por, mais uma vez, ter comigo dividido o peso das dificuldades do caminho que juntos estamos trilhando;
- . meus filhos, Tobias, Iris e Elisa, pelo desafio que representam e de onde emanam forças para superar minhas deficiências;

- . Professor Antonio Niccoló Grillo, não só pela competente e segura orientação deste trabalho, mas principalmente, pela habilidade em transformar a referida orientação em uma autêntica demonstração prática de como fazer desenvolvimento de recursos humanos com base na liberdade e na responsabilidade;
- . colega Irdes Terezinha Piccini, acima de tudo, pela sincera e inestimável demonstração de amizade;
- . colegas da Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos da EPAGRI, pela atenção, interesse e importante torcida;
- . professores do CPGA/UFSC que, ao longo do curso, pacientemente, não pouparam esforços para transmitir seus conhecimentos e experiências no afã de nos abastecer com "víveres" para novos vãos e para a vida;
- . colegas de curso, pela amizade e companheirismo que, tenham sido frutos de uma maior afinidade ou do simples fato de compartilharmos problemas comuns, tornaram menos árdua a tarefa a cumprir;
- . Engenheiro Agrônomo Renato César Dittrich e Professor Pedro Alberto Barbeta, pelo auxílio para dirimir dúvidas na análise dos dados;
- . Bibliotecárias Selma Garcia Blaskiviski e Silvia Maria Berte, pela presteza e atenção sempre presentes nas lides bibliográficas;

- . membros da banca examinadora, Professor Nelson Colossi e Professor Victor Meyer Júnior, pelas sugestões apresentadas;
- . funcionários do CPGA/UFSC, Nelson da Rosa Carmona, Marilda P. Valente e Marcio A. do Nascimento, pelo atendimento nos indispensáveis serviços de apoio;
- . Professora Lia Rosa Leal, pela revisão "cinco estrelas";
- . pesquisadores e gerentes de pesquisa da EPAGRI, que pronta e gentilmente atenderam meu apelo, respondendo o questionário de coleta de dados;
- . Empresa de Pesquisa Agropecuária e Difusão de Tecnologia de Santa Catarina - EPAGRI, pela oportunidade concedida, testemunho de uma grande preocupação com a qualidade dos seus recursos humanos e que, certamente, se ampliará cada vez mais de forma a atender áreas menos privilegiadas;
- . Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, pelo apoio financeiro através da concessão de bolsa de estudos.

SUMARIO

| | |
|--|-------|
| LISTA DE FIGURAS E QUADROS | x |
| LISTA DE TABELAS | xi |
| RESUMO | xv |
| ABSTRACT | xviii |
| | |
| I - INTRODUÇÃO | 1 |
| 1. APRESENTAÇÃO DO TEMA | 1 |
| 2. PROBLEMA CENTRAL DA PESQUISA | 6 |
| 3. OBJETIVOS DA PESQUISA | 10 |
| 4. A EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUARIA E DIFUSÃO DE TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA | 11 |
| 5. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO | 16 |
| | |
| II - BASE TEORICO-EMPIRICA | 18 |
| 1. GERENCIA - UM TEMA POLEMICO | 18 |
| 2. COMPETENCIA GERENCIAL | 22 |
| 2.1. Habilidades | 23 |
| 2.2. Conhecimentos | 31 |
| 2.3. Atitudes | 32 |

| | |
|--|--------|
| 3. ATRIBUIÇÕES DA GERENCIA | 33 |
| 3.1. Liderança | 37 |
| 3.2. Estilo de liderança | 40 |
| 3.3. Motivação | 43 |
| 3.4. Delegação | 51 |
| 3.5. Comunicação | 54 |
| 3.6. Treinamento e desenvolvimento | 57 |
| 4. A GERENCIA DA PESQUISA | 59 |
| 5. O GERENTE DE PESQUISA | 63 |
| 6. ATRIBUIÇÕES DA GERENCIA DE PESQUISA | 70 |
| 6.1. Liderança e gerência de pesquisa | 70 |
| 6.2. Estilo de liderança e gerência de pesquisa | 72 |
| 6.3. Motivação e gerência de pesquisa | 75 |
| 6.4. Delegação e gerência de pesquisa | 80 |
| 6.5. Comunicação e gerência de pesquisa | 81 |
| 6.6. Treinamento e desenvolvimento e gerência de pesquisa..... | 83 |
| 7. ATRIBUTOS DO GERENTE DE PESQUISA | 84 |
| 7.1. Apresentação sintética dos principais atributos do gerente de pesquisa | 92 |
| I I I — METODOLOGIA | 96 |
| 1. PERGUNTAS DE PESQUISA | 96 |
| 2. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA | 97 |
| 2.1. Delineamento da pesquisa | 97 |
| 2.2. População e unidade de análise | 98 |

| | |
|--|------------|
| 3. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS E VARIÁVEIS | 101 |
| 4. DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE TERMOS E VARIÁVEIS | 105 |
| 5. DADOS DA PESQUISA | 106 |
| 5.1. Tipos de dados | 106 |
| 5.2. Instrumento de coleta de dados | 106 |
| 5.3. Análise dos dados | 108 |
| 6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA | 109 |
| | |
| IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 111 |
| 1. CARACTERIZAÇÃO E COTEXTUALIZAÇÃO DOS PESQUISADORES E GERENTES DE PESQUISA | 112 |
| 2. ATRIBUTOS DOS GERENTES DE PESQUISA DA EPAGRI | 122 |
| | |
| V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES . | 189 |
| 1. CONCLUSÕES | 189 |
| 2. RECOMENDAÇÕES | 199 |
| 2.1. Recomendações para futuras pesquisas | 199 |
| 2.2. Recomendações para a EPAGRI | 200 |
| | |
| VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 205 |
| | |
| VII - ANEXOS | |
| ANEXO 1 - Carta de encaminhamento dos questionários | |
| ANEXO 2 - Questionário aplicado aos pesquisadores | |
| ANEXO 3 - Questionário aplicado aos gerentes de pesquisa | |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Habilidades gerenciais necessárias nos vários níveis hierárquicos da organização | 26 |
| Figura 2 - Combinação das habilidades gerenciais em relação aos níveis hierárquicos da organização | 29 |
| Figura 3 - O trabalho do gerente | 35 |
| Figura 4 - Visão sistêmica da motivação | 46 |
| Figura 5 - Hierarquia das necessidades de Maslow | 47 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 - Relação e localização das bases físicas da EPAGRI | 13 |
| Quadro 2 - Diferenças fundamentais de atributos entre unidades inovativas e unidades operacionais | 60 |
| Quadro 3 - Características dos estilos de liderança | 73 |
| Quadro 4 - Principais atributos do gerente de pesquisa identificados pela literatura especializada..... | 93 |
| Quadro 5 - Número e distribuição da população de pesquisadores da EPAGRI por unidade de pesquisa | 99 |
| Quadro 6 - Relação dos gerentes de pesquisa da EPAGRI, para efeito do presente estudo, por unidade de pesquisa | 100 |
| Quadro 7 - Percepção dos pesquisadores e gerentes de pesquisa quanto à presença dos principais atributos definidos pela literatura especializada entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI | 181 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tabela 1 | - Formação profissional dos pesquisadores e gerentes de pesquisa da EPAGRI, em nível de terceiro grau | 112 |
| Tabela 2 | - Formação dos pesquisadores e gerentes de pesquisa da EPAGRI, em nível de pós-graduação ... | 113 |
| Tabela 3 | - Experiência profissional dos pesquisadores e gerentes de pesquisa da EPAGRI em atividades de pesquisa..... | 114 |
| Tabela 4 | - Experiência profissional dos gerentes de pesquisa da EPAGRI na área de gerência/chefia | 116 |
| Tabela 5 | - Participação dos gerentes de pesquisa da EPAGRI em cursos de capacitação gerencial | 116 |
| Tabela 6 | - Posicionamento dos pesquisadores e gerentes de pesquisa em relação à área gerencial | 118 |
| Tabela 7 | - Atração exercida pela área gerencial sobre os pesquisadores..... | 119 |
| Tabela 8 | - Posicionamento das populações pesquisadas em relação ao processo de seleção dos gerentes de pesquisa | 121 |
| Tabela 9 | - Capacidade de liderança dos gerentes de pesquisa da EPAGRI | 124 |
| Tabela 10 | - Bases de influência empregadas pelos gerentes de pesquisa da EPAGRI | 126 |
| Tabela 11 | - Estilo de liderança empregado pelos gerentes de pesquisa da EPAGRI | 128 |
| Tabela 12 | - Habilidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI para lidar com conflitos interpessoais | 130 |
| Tabela 13 | - Capacidade de comunicação dos gerentes de pesquisa da EPAGRI - transmissão de informações no sentido dos níveis superiores e meio externo para os níveis inferiores | 132 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tabela 14 | - Capacidade de comunicação dos gerentes de pesquisa da EPAGRI - transmissão de informações no sentido dos níveis inferiores para os níveis superiores e meio externo | 133 |
| Tabela 15 | - Capacidade de comunicação dos gerentes de pesquisa da EPAGRI - nível de compreensão das mensagens .. | 133 |
| Tabela 16 | - Capacidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI de estimular a comunicação entre pesquisadores | 135 |
| Tabela 17 | - Capacidade de relacionamento interpessoal dos gerentes de pesquisa da EPAGRI..... | 136 |
| Tabela 18 | - Capacidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI de trabalhar em equipe | 138 |
| Tabela 19 | - Capacidade de delegar dos gerentes de pesquisa da EPAGRI | 140 |
| Tabela 20 | - Capacidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI de avaliar as pessoas com quem contam, para efeito de delegação | 141 |
| Tabela 21 | - Interesse dos gerentes de pesquisa da EPAGRI em relação ao desenvolvimento profissional dos pesquisadores | 143 |
| Tabela 22 | - Envolvimento dos gerentes de pesquisa da EPAGRI no processo de treinamento e desenvolvimento dos pesquisadores | 145 |
| Tabela 23 | - Capacidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI em reconhecer o desempenho/mérito dos pesquisadores | 147 |
| Tabela 24 | - Flexibilidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI na aplicação de normas e procedimentos em relação aos pesquisadores | 149 |
| Tabela 25 | - Capacidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI de redigir com clareza, precisão e correção | 154 |
| Tabela 26 | - Compatibilidade da competência técnica dos gerentes de pesquisa da EPAGRI com os trabalhos de pesquisa em desenvolvimento | 155 |
| Tabela 27 | - Domínio de métodos de pesquisa pelos gerentes de pesquisa da EPAGRI | 156 |
| Tabela 28 | - Conhecimentos dos gerentes de pesquisa da EPAGRI em áreas correlatas a sua especialização | 157 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tabela 29 | - Inclinação dos gerentes de pesquisa da EPAGRI para tomar decisões | 158 |
| Tabela 30 | - Qualidade dos resultados das decisões tomadas pelos gerentes de pesquisa da EPAGRI | 159 |
| Tabela 31 | - Criatividade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI para a solução de problemas | 161 |
| Tabela 32 | - Entrosamento dos gerentes de pesquisa da EPAGRI com grupos profissionais externos à organização . | 163 |
| Tabela 33 | - Flexibilidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI a mudanças | 165 |
| Tabela 34 | - Adaptabilidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI a mudanças | 165 |
| Tabela 35 | - Atitude dos gerentes de pesquisa da EPAGRI quanto à disciplina de trabalho | 166 |
| Tabela 36 | - Adoção de atitudes pró-ativas pelos gerentes de pesquisa da EPAGRI | 168 |
| Tabela 37 | - Grau de iniciativa dos gerentes de pesquisa da EPAGRI | 168 |
| Tabela 38 | - Ambição profissional demonstrada pelos gerentes de pesquisa da EPAGRI | 170 |
| Tabela 39 | - Interesse dos gerentes de pesquisa da EPAGRI por questões de natureza administrativa | 171 |
| Tabela 40 | - Hábito da leitura sistemática de textos técnicos pelos gerentes de pesquisa da EPAGRI | 173 |
| Tabela 41 | - Conhecimentos que os gerentes de pesquisa da EPAGRI possuem acerca do sistema administrativo e financeiro da Empresa | 174 |
| Tabela 42 | - Conhecimentos que os gerentes de pesquisa da EPAGRI possuem acerca do sistema administrativo de recursos humanos da Empresa | 175 |
| Tabela 43 | - Conhecimentos que os gerentes de pesquisa da EPAGRI possuem acerca da Empresa, suas práticas, políticas e valores | 176 |
| Tabela 44 | - Consciência dos gerentes de pesquisa da EPAGRI quanto aos custos e implicações administrativas das decisões técnicas | 178 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 45 - Conhecimentos que os gerentes de pesquisa da EPAGRI possuem acerca da missão da Empresa e do seu mercado/clientes | 179 |
| Tabela 46 - Conhecimentos dos gerentes de pesquisa da EPAGRI na área da Administração | 180 |

RESUMO

A gerência das atividades de pesquisa guarda certas particularidades que a diferenciam da gerência das atividades de rotina, comuns à grande maioria das organizações.

Dada a natureza dos trabalhos desenvolvidos, essencialmente vinculados ao alargamento das fronteiras do conhecimento, o sucesso das organizações de pesquisa é diretamente dependente do talento e da excelência técnica de seus pesquisadores.

Nesse contexto, cabe à gerência de pesquisa selecionar e operacionalizar os instrumentos gerenciais adequados, visando não só oferecer apoio financeiro e material, mas também e principalmente, criar um clima organizacional propício à manifestação das potencialidades dos pesquisadores, sem deixar de estar atenta aos aspectos técnicos, vitais ao processo produtivo da organização.

A complexidade dessas atribuições requer, para o seu competente desempenho, a presença de determinados atributos entre os gerentes de pesquisa. Atributos estes que compõem cada um dos elementos determinantes da competência gerencial: habilidades humanas, habilidades técnicas, habilidades conceituais, atitudes e conhecimentos administrativos e organizacionais.

No entanto, a literatura especializada e a própria observação da realidade mostram que nas instituições de pesquisa, regra geral, os cargos gerenciais são ocupados por profissionais oriundos da área técnico-científica, cuja formação privilegiou eminentemente o desenvolvimento das habilidades técnicas.

Tendo esses aspectos como referenciais, o objetivo central do presente trabalho fixou-se em verificar se os atributos do gerente de pesquisa, identificados pela literatura especializada, estão presentes entre os gerentes de pesquisa da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Difusão de Tecnologia de Santa Catarina - EPAGRI.

Para tanto, utilizou-se o método de Estudo de Caso por possibilitar a análise intensiva do tema em questão (atributos dos gerentes de pesquisa), em uma organização específica (EPAGRI). Os dados foram coletados por meio de questionários, aplicados a duas populações - pesquisadores e gerentes de pesquisa - uma vez que reúnem características próprias em relação ao problema central do estudo.

A partir dos atributos dos gerentes de pesquisa, definidos pela literatura, procurou-se identificar a presença desses atributos entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI, segundo a perspectiva de cada uma das duas populações.

Os resultados obtidos demonstraram que os atributos relacionados às habilidades técnicas e atitudes encontram-se presentes em maior intensidade entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI, corroborando, portanto, com o que preconiza a literatura.

Por outro lado, os atributos relacionados às habilidades humanas e aos conhecimentos administrativos e organizacionais, foram percebidos como presentes em pequena intensidade entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI, acusando, assim, a existência de discrepâncias em relação ao que é reconhecido como recomendável pela literatura especializada.

ABSTRACT

The management of research activities includes certain particularities which makes it differ from the management of routine activities, common in the great majority of organizations.

Given the nature of the studies developed, which are essentially linked to the broadening boundaries of knowledge, the success of research organizations depends directly on the talent and the technical excellence of their researchers.

In this context it is the task of research management to select and use adequate managerial instruments, not only aiming at offering financial support and material, but, in addition, to create an organizational climate which allows for the researchers to achieve their potential without neglecting the technical aspects that are vital for the productive process of the organization.

The complexity of these characteristics demands competent performance and that the research managers must have certain qualities. These qualities, which determine managerial competence are: human skills, technical skills, conceptual skills, attitudes and administrative and organizational knowledge.

However, specialized literature and the observation of reality itself demonstrate that the managerial functions in

research institutions in general are carried out by professionals with expertise in technical and scientific fields where the development of technical skills has been the primary focus of their education

From this point of references the central objective of the present study aims at verifying whether the qualities of research managers, identified through the specialized literature, are actually present among the research managers of the Empresa de Pesquisa Agropecuária e Difusão de Tecnologia de Santa Catarina - EPAGRI (Agricultural Research and Technology Transfer Institution of the State of Santa Catarina).

To accomplish this goal, a Case Study was undertaken. An intensive analysis was made of the topic in question (qualities of research managers), within a specific organization (EPAGRI). The data were collected by means of questionnaires, applied to two groups - researchers and research managers - since these groups both possess certain characteristics with regard to the central problem of the study.

Based on qualities of research managers as defined in the literature, the study intends to identify the presence of these qualities among the research managers of the EPAGRI, according to the perspective of each of the two groups.

The results obtained show that the qualities related to technical skills and attitudes are found to be present to a higher degree among research managers of the EPAGRI and providing support for the claims made in the literature.

On the other hand, regarding the qualities related to people management skills and to administrative and organizational knowledge, these qualities are found to be present in a smaller degree among the research managers of the EPAGRI, suggesting the existence of discrepancies with regard to what is considered to be recommendable by the specialized literature.

I — INTRODUÇÃO

1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

Ao passo em que a sociedade moderna estruturada em organizações avança em seu processo evolutivo, buscando atender sua crescente demanda de necessidades, testemunha-se o surgimento de uma diversidade cada vez maior de organizações, acompanhadas do aumento do seu nível de especialização.

As organizações de pesquisa não fugiram à regra. As necessidades impostas pelo sistema de produção, principalmente após a Revolução Industrial, elegeram a área de Ciência e Tecnologia como fundamental para o desenvolvimento econômico e social de todo e qualquer agrupamento humano. Com vistas a atender a essa demanda, a responsabilidade pela busca de novos conhecimentos e/ou a procura de soluções para os problemas da sociedade passou, gradativamente, de indivíduos criativos que trabalhavam sozinhos, para modernas organizações estruturadas em moldes empresariais.

De acordo com Robert (1983, p. 03),

"A administração das atividades científicas e tecnológicas surgiu como uma necessidade a partir do momento em que estas deixaram de depender de vocações abnegadas de cientistas geniais e de inventores isolados, para constituir o motor mais poderoso das transformações no interior das sociedades modernas".

No entanto, o êxito do processo de criação, transferência, adaptação e aplicação de conhecimentos não deixou de depender do talento do elemento humano, principal e insubstituível fonte de criação e produção da atividade de pesquisa.

As organizações de pesquisa surgiram com o propósito de combinar esforços isolados, de forma a atingir com maior eficácia objetivos comuns. Para tanto, buscaram somar ao talento do elemento humano a qualidade das soluções administrativas.

Desse modo, o sucesso das atividades de pesquisa passaram a depender de uma conveniente combinação da excelência técnica dos pesquisadores, a qual envolve qualidades como criatividade e perseverança, com a habilidade da administração da organização de pesquisa em selecionar e operacionalizar os instrumentos gerenciais adequados, visando não só oferecer apoio financeiro e material, mas também e principalmente, criar um clima organizacional propício à manifestação das potencialidades dos seus pesquisadores.

Nesse sentido, Blau & Scott (1977), destacando as particularidades das organizações de pesquisa em sua proposta de tipologia organizacional, enfatizam a criatividade dos recursos humanos como uma "característica extraordinária" necessária a esse tipo de organização em função da natureza do trabalho desenvolvido. Na continuidade, comentando acerca da influência da estrutura organizacional sobre as condições necessárias à manifestação das características intrínsecas aos cientistas/pesquisadores, acrescentam que:

"Se se requer dos indivíduos qualidades extraordinárias para assegurar o sucesso das operações em uma organização, é importante saber como uma organização pode selecionar funcionários que possuam tais qualidades, estimular seu desenvolvimento entre seus funcionários, ajudar e motivar seus membros a aplicarem seus talentos na busca de objetivos organizacionais" (p. 72).

Nesse contexto, evidenciam-se dois aspectos que podem ser apontados... como principais diferenciadores entre as organizações de pesquisa e outros tipos de organizações. O primeiro refere-se à natureza do trabalho desenvolvido: essencialmente vinculado ao alargamento das fronteiras do conhecimento e cujo planejamento, execução e avaliação requerem habilidades e métodos especiais, guardando muito pouca ou nenhuma semelhança com as atividades de rotina desenvolvidas na grande maioria das organizações. O segundo diz respeito aos recursos humanos: altamente capacitados e exigentes em condições favoráveis à manifestação das suas potencialidades.

De modo mais específico, Badawi (apud Fernandes, 1984) comenta que o tratamento das diferenças individuais, a formação e manutenção de equipes competentes de pesquisadores, a distribuição e o controle do poder, o trato da liberdade, a resolução de conflitos e o desenvolvimento de mecanismos capazes de assegurar um fluxo constante de idéias criativas são algumas das principais características que distinguem a administração de atividades científicas e tecnológicas da administração de outros tipos de organização.

É exatamente no tratamento dessas diferenças que assume importância a atuação do gerente de pesquisa, objeto deste estudo,

o qual, imbuído da missão de harmonizar os interesses e necessidades da organização com os interesses e necessidades dos pesquisadores, não pode deixar de estar atento às particularidades das atividades de pesquisa, vitais ao processo produtivo da organização.

Dentro desse enfoque, Maximiano (1980) argumenta que as organizações de pesquisa contemporâneas empregam o talento do pesquisador/inventor dos primórdios da ciência e, à semelhança de suas congêneres de outros ramos de atividade, exigem bons sistemas administrativos e gerentes competentes que tenham a capacidade de mobilizar e combinar as potencialidades individuais em um esforço coletivo em favor dos interesses da sociedade.

Destacando ainda o importante e necessário envolvimento do gerente de pesquisa no processo, o autor complementa afirmando que o desempenho das organizações de pesquisa na produção de bens e serviços compatíveis com as necessidades da sociedade

"...é decorrência do talento de seus profissionais, que devem ter o potencial ou a capacidade para tanto, e que nelas devem receber uma acolhida e nelas devem encontrar as condições que favoreçam o pleno desenvolvimento de ambos. Isto, em última instância, é consequência da orientação que lhes seja imprimida por seus gerentes, de sorte que se estabelece uma relação entre a competência destes e a eficácia daqueles" (p. 275).

Porém, o desempenho da função gerencial é bem mais complexo do que aparenta ser. Contrasta consideravelmente com outras funções produtivas (técnicas e administrativas) que permitem a demarcação clara das atribuições funcionais que, por

sua vez, condicionam comportamentos normalmente previsíveis e rotineiros.

De acordo com Motta (1991), gerentes bem-sucedidos são pessoas possuidoras de algumas habilidades que lhes proporcionam a possibilidade de, na grande maioria das vezes, administrar adequadamente situações contingenciais.

Como as organizações são diferentes, para cada uma delas há a necessidade do aprendizado de novas habilidades, as quais têm que ser conquistadas na experiência do dia-a-dia. Por outro lado, complementa o autor, existem características/atributos gerenciais comuns entre os gerentes de sucesso definidos por realidades organizacionais que possuem padrões comuns, como é o caso, no presente trabalho, das organizações de pesquisa.

É justamente sobre essas características/atributos gerenciais comuns aos gerentes de pesquisa, já definidas e sistematizadas, possíveis de serem ensinadas e aprendidas e que os diferem em parte dos gerentes de outras atividades organizacionais, que recai o interesse deste estudo.

Segundo Borges-Andrade (1984), o perfeito conhecimento das atribuições/responsabilidades e das habilidades/atributos inerentes à função gerencial são fundamentais para a identificação das necessidades de treinamento e para estabelecer parâmetros nos processos de seleção e avaliação de desempenho dos administradores de pesquisa. Além disso, a caracterização das atribuições/responsabilidades e das conseqüentes habilidades/atributos necessárias para lhes dar atendimento, possibilitam o reconhecimento e a legitimação, em nível de instituição, das

tarefas que se espera sejam desenvolvidas pelos seus gerentes.

O reconhecimento dos atributos gerenciais constitui-se, dessa forma, em um parâmetro para que as organizações, a partir da identificação dos atributos gerenciais mais marcantes do seu corpo gerencial, detectem eventuais disfunções e implementem esforços no sentido de aprimorar-lhe a competência, em prol do desempenho organizacional.

Estudos nessa área têm especial importância para as organizações de pesquisa, não só pelas especificidades das suas atividades, conforme já foi abordado, mas também por um outro aspecto bastante particular e comum nesse tipo de organização, qual seja, a origem/formação dos seus gerentes de pesquisa. Conforme atestam trabalhos desenvolvidos por Maximiano (1980), Borges-Andrade (1986), Donaire (1990), entre outros, os gerentes de pesquisa, regra geral, provêm da área técnica (pesquisadores), cuja formação não privilegiou o desenvolvimento de habilidades necessárias ao desempenho da função gerencial, o que, em muitos casos, pode constituir-se em um empecilho para o domínio dos atributos exigidos para o cumprimento das suas atribuições.

2. PROBLEMA CENTRAL DA PESQUISA

Reunindo as características particulares de uma organização especializada e possuindo, conseqüentemente, um corpo

gerencial que requer o domínio de habilidades ou atributos especiais para o competente desempenho de suas atribuições, encontra-se atuando em nosso meio a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Difusão de Tecnologia de Santa Catarina - EPAGRI, vinculada à administração indireta do Governo do Estado, órgão responsável pela formulação e execução da política estadual de geração e difusão de tecnologia agropecuária.

A área de geração de tecnologias da EPAGRI é formada por técnicos especializados (pesquisadores), altamente capacitados, lotados em unidades de pesquisa distribuídas estrategicamente ao longo do território catarinense.

Dada a natureza do trabalho e conforme é próprio dos profissionais que atuam na área de pesquisa, há a necessidade de se encontrar nessas unidades de pesquisa condições humanas, materiais e financeiras, bem como um ambiente ou clima organizacional favoráveis à manifestação das suas potencialidades, cujos reflexos se fazem sentir na produtividade e na qualidade dos trabalhos técnico-científicos ali desenvolvidos.

Por outro lado, não diferindo da grande maioria das instituições de pesquisa, os gerentes que têm a responsabilidade imediata pela administração e pela criação de condições favoráveis às atividades de geração de tecnologias, aos quais os pesquisadores estão diretamente subordinados, são em sua totalidade oriundos da área técnica (pesquisadores), com formação superior em Engenharia Agrônômica ou Medicina Veterinária e curso de pós-graduação em alguma especialidade dessas áreas de estudo.

A evidente e forte formação técnica desses gerentes de

pesquisa desperta a preocupação, isenta de qualquer pré-julgamento, quanto à presença ou domínio dos atributos gerenciais necessários à administração da pesquisa, uma vez que, conforme atestam Badawi (1983), Maximiano (1980), Donaire (1986) entre outros, a posse de habilidades e conhecimentos técnicos não são suficientes à competência gerencial. A eles devem combinar-se, harmoniosamente, conhecimentos da organização, atitudes que concorram favoravelmente à criação de condições necessárias à atividade de pesquisa, habilidades conceituais e, muito especialmente, habilidades interpessoais ou humanas.

A partir deste caso concreto, propôs-se responder, por meio do presente trabalho, o seguinte problema de pesquisa:

São os atributos gerenciais dos gerentes de pesquisa da EPAGRI congruentes com os atributos identificados pela literatura especializada ?

A importância deste estudo, com base no problema de pesquisa formulado, encontra-se fundamentada nas seguintes considerações:

* Apesar de ser a influência da competência gerencial no desempenho organizacional um fato inegável, poucos são os trabalhos dirigidos para a gerência de organizações especializadas, como é o caso da gerência de pesquisa.

* Da mesma forma, no âmbito de grande número de

organizações de pesquisa, principalmente daquelas vinculadas à administração pública, não constitui motivo de maiores preocupações a busca de uma melhor adequação das qualificações do gerente às prerrogativas da função.

* As conclusões decorrentes deste estudo podem ser confrontadas com resultados de trabalhos anteriormente elaborados e abordagens predominantes sobre o tema, podendo ser ou não corroboradas, contribuindo para o desenvolvimento dos conhecimentos científicos já existentes na área.

* Em nível prático, onde reside a grande ênfase do trabalho, os resultados podem apresentar indicações ou fornecer subsídios para a avaliação do nível de adequação dos atributos do grupo de gerentes de pesquisa às reais necessidades da EPAGRI como organização de pesquisa, funcionando, ainda, como um eventual orientador para a tomada de decisões na área de seleção e de desenvolvimento gerencial.

* O trabalho pode servir como um parâmetro ou, mesmo, como um alerta para que empresas congêneres desenvolvam trabalhos nesse sentido, com vistas a aprimorar a gestão de seus recursos disponíveis, e, conseqüentemente, como forma de consolidarem sua disposição de caminhar em direção ao efetivo atendimento dos seus compromissos com a sociedade.

3. OBJETIVOS DA PESQUISA

Este trabalho teve como objetivo geral verificar se os atributos do gerente de pesquisa, identificados pela literatura especializada, encontram-se presentes entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI.

Em termos mais específicos, procurou-se alcançar os seguintes objetivos:

- * Detectar as ações empreendidas pela EPAGRI --no sentido de selecionar e preparar seu corpo gerencial de pesquisa.

- * Detectar aspectos relacionados à origem, formação e experiências anteriores dos gerentes de pesquisa da EPAGRI.

- * Identificar, por meio de revisão de literatura, os principais atributos do gerente de pesquisa.

- * Verificar, segundo a perspectiva dos pesquisadores e dos próprios gerentes de pesquisa, se os atributos identificados pela literatura especializada encontram-se presentes entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI.

- * Verificar se há discrepâncias entre o que preconiza a literatura especializada e o que é percebido pelos pesquisadores e gerentes de pesquisa.

- * Acusar eventuais discrepâncias, propondo, dentro das possibilidades, sugestões para a sua correção.

4. A EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E DIFUSÃO DE TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA -- EPAGRI

A EPAGRI é uma sociedade de economia mista, com personalidade jurídica de direito privado, sob a forma de sociedade por ações, vinculada à Secretária de Estado da Agricultura e do Abastecimento. Foi constituída em 20 de novembro de 1991, pelo Decreto No 1.080, nos termos do artigo 99 da Lei Estadual No 8.245, de 18/04/91, em decorrência da transformação da natureza jurídica da Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária - EMPASC, após esta ter incorporado a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Santa Catarina - EMATER/SC.

De acordo com o Estatuto Social (EPAGRI, 1991, p. 01), são seus objetivos:

- "a) Participar, juntamente com os órgãos integrantes da Secretaria da Agricultura e do Abastecimento, na formulação da política de geração de tecnologia e assistência técnica e extensão rural.
- b) Executar a política estadual de geração e difusão de tecnologia agropecuária, florestal e pesqueira, de conformidade com as diretrizes e objetivos estratégicos da Secretaria da Agricultura e do Abastecimento.
- c) Promover o desenvolvimento auto-sustentado da agropecuária catarinense, através da integração dos serviços de geração e difusão de tecnologia agropecuária, florestal e pesqueira.
- d) Planejar, coordenar e executar os planos, programas e projetos de geração e difusão de tecnologia agropecuária, florestal e pesqueira.
- e) Celebrar convênios, contratos ou ajustes com órgãos da administração pública direta ou indireta e/ou entidades privadas no campo da geração de tecnologia agropecuária, florestal e pesqueira".

A EMPASC, empresa que deu origem à EPAGRI, foi criada em 1975 com o objetivo principal de, conforme consta em seu Regimento Interno (EMPASC, 1987, p. 09), "Planejar, orientar e promover a execução de atividades de pesquisa agropecuária, visando produzir conhecimentos e tecnologias de interesse da agricultura catarinense".

Preocupada desde a sua criação com a excelência técnica do seu quadro de pesquisadores, a EMPASC implementou um programa agressivo de desenvolvimento de recursos humanos, cujos resultados se fizeram sentir na produção técnico-científica e na geração e adaptação de tecnologias apropriadas às características ambientais e sócio-econômicas de cada uma das diferentes regiões do Estado.

Para ilustrar a eficácia e o retorno dos resultados da pesquisa desenvolvida pela EMPASC, cabe citar o trabalho de Silva et al. (1986) onde são analisados os benefícios das principais tecnologias geradas pela empresa no decorrer de seus dez primeiros anos de existência. Os autores constataram que a taxa interna de retorno dos investimentos efetuados foi de 49,70%, ou seja, para cada cruzeiro investido houve um retorno de 1,49 cruzeiro. Apresentam, no entanto, a ressalva de que dez anos é um prazo muito curto para se esperar uma substancial adoção de tecnologias, acreditando, portanto, em resultados ainda mais promissores com o decorrer do tempo.

Com a incorporação da EMATER/SC e, juntamente com ela, de toda a estrutura da Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina - ACARESC e da Associação de Crédito e Assistência Pesqueira de Santa Catarina - ACARPESC, ocorreu uma

ampliação dos objetivos da EMPASC, conforme já demonstrado, bem como, alterações na sua estrutura organizacional e bases físicas, sem deixarem de ser, no entanto, prioritárias as atividades de pesquisa.

A estrutura física da EPAGRI é formada por uma Sede Técnico-Administrativa, pelos Centros de Tecnologia Agrícola e suas Unidades de Apoio, conforme discrimina o quadro abaixo.

Quadro 1 - Relação e localização das bases físicas da EPAGRI

| UNIDADES | MUNICIPIO SEDE |
|---|----------------------|
| * Sede Técnico-Administrativa | - Florianópolis |
| * CTA do Alto Vale do Rio do Peixe | - Caçador |
| . Estação Experimental | - Videira |
| . Centro de Treinamento | - Videira |
| * CTA do Meio Oeste Catarinense | - Campos Novos |
| * CTA do Planalto Norte Catarinense | - Canoinhas |
| * CTA do Oeste Catarinense | - Chapecó |
| . Centro de Treinamento | - Chapecó |
| . Centro de Treinamento | - S. Miguel do Oeste |
| * CTA do Alto Uruguai e Alto Irani | - Concórdia |
| . Centro de Treinamento | - Concórdia |
| * CTA do Litoral Centro Catarinense | - Florianópolis |
| . Centro de Treinamento | - Florianópolis |
| . Unidade de Pesq. e Assist. Téc. Apícola | - Florianópolis |
| * CTA do Litoral Norte Catarinense | - Itajaí |
| . Campo Experimental de Piscicultura | - Camboriú |
| . Herbário Barbosa Rodrigues | - Itajaí |
| * CTA do Alto Vale do Itajaí | - Ituporanga |
| . Centro de Treinamento | - Agronômica |

Continua...

...continuação

| UNIDADES | MUNICIPIO SEDE |
|---------------------------------------|----------------|
| * CTA do Planalto Serrano Catarinense | - Lages |
| . Estação Experimental | - São Joaquim |
| . Centro de Treinamento | - São Joaquim |
| * CTA do Sul Catarinense | - Urussanga |
| . Campo Experimental de Agricultura | - Jaguaruna |
| . Centro de Treinamento | - Araranguá |

Fonte: Dados compilados de EPAGRI (1992a)

Ainda, embora tenha sido municipalizado por ato da atual administração do Estado, o serviço de assistência técnica e extensão rural, anteriormente afeto à ACARESC, conta com pessoal técnico e de apoio da EPAGRI em 221 (duzentos e vinte e um) municípios catarinenses.

Dos 10 (dez) centros de tecnologia agrícola, apenas 2 (dois) não desenvolvem atividades de pesquisa (CTA do Alto Uruguai e Alto Irani e CTA do Litoral Centro Catarinense), haja vista terem sido criados por ocasião do processo de reestruturação da EPAGRI, não possuindo, ainda, estrutura para tal.

Quanto à administração, a Empresa conta, no seu nível mais elevado, com uma Diretoria Executiva composta por: Presidente Executivo, Diretor de Planejamento, Diretor Técnico e Diretor de Apoio Operacional.

No nível intermediário aparecem 11 (onze) gerências diretamente vinculadas às diretorias, conforme segue:

- * Diretoria de Planejamento
 - . Gerência de Planejamento Operacional
 - . Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos
 - . Gerência de Informação

* Diretoria Técnica

- . Gerência de Geração de Tecnologia
- . Gerência de Recursos Naturais
- . Gerência de Sócio-economia
- . Gerência de Difusão de Tecnologia
- . Gerência de Editoração e Documentação

* Diretoria de Apoio Operacional

- . Gerência de Administração Financeira
- . Gerência de Administração de Pessoal
- . Gerência de Administração de Material e Serviços

Os centros de tecnologia agrícola são administrados por um Gerente Geral, o qual integra, também, o nível intermediário, e por mais dois gerentes que compõem o nível mais baixo da administração da Empresa: o Gerente Administrativo e o Gerente Técnico.

Esse Gerente Técnico tem sob sua responsabilidade duas equipes distintas de trabalho: uma equipe de geração de tecnologias, composta por pesquisadores e responsável pela atividade principal da organização, e uma equipe de difusão de tecnologias.

Por último, as unidades de apoio subordinadas aos centros de tecnologia agrícola, como é o caso das estações experimentais, contam com um Administrador, o qual se envolve tanto com a área administrativa quanto técnica.

Proporcionando uma idéia do volume de trabalhos de pesquisa desenvolvidos pela Empresa, a programação de pesquisa da EPAGRI do ano de 1993, de acordo com o Plano Estadual de Geração de Tecnologia - 1993 (EPAGRI, 1993), prevê, distribuídos dentro de 13 (treze) programas de pesquisa, a condução de 298 (duzentos e noventa e oito) projetos de pesquisa, compreendendo 652

(seiscentos e cinquenta e dois) experimentos, atendendo a 51 (cinquenta e um) produtos agrícolas de importância econômica e social para o Estado de Santa Catarina.

5. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo, que ora se encerra, apresenta o tema do estudo onde são destacadas, de forma geral, as particularidades da atividade de pesquisa e enfatizada a importância da função gerencial para o desempenho das organizações de pesquisa. São definidos, ainda, o problema central da pesquisa e sua importância teórica e prática, bem como os objetivos gerais e específicos do trabalho. O capítulo termina com uma apresentação da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Difusão de Tecnologia de Santa Catarina - EPAGRI, cujo corpo de gerentes técnicos é objeto deste estudo.

No segundo capítulo encontra-se a base teórica e empírica do trabalho. Inicialmente é apresentada uma introdução acerca da polêmica em que está envolto o tema "gerência". Na seqüência, são definidos os elementos responsáveis pela competência gerencial (habilidades, conhecimentos e atitudes), os quais estão diretamente relacionados com os atributos gerenciais. Após, trata-se das principais atribuições gerenciais, uma vez que seu atendimento está diretamente relacionado à posse de

determinados atributos por parte do gerente. A partir desse ponto há um aprofundamento da revisão em torno da gerência e do gerente de pesquisa, por meio de uma caracterização dos mesmos. Trata-se novamente das atribuições gerenciais, porém, sob o enfoque da gerência de pesquisa e, finalmente, são abordados os principais atributos do gerente de pesquisa definidos pela literatura especializada.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização do estudo. Expõem-se as perguntas de pesquisa, a delimitação da pesquisa, a definição constitutiva e operacional de termos e variáveis, as técnicas de coleta, tratamento e análise dos dados e, por último, as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo é feita a apresentação e análise dos dados. Após caracterizar e contextualizar pesquisadores e gerentes de pesquisa em relação à área gerencial, parte-se para responder efetivamente o problema central da pesquisa. Com base nos dados primários, obtidos por meio da aplicação dos questionários, passa-se a analisar a intensidade com que pesquisadores e gerentes de pesquisa percebem os atributos definidos pela literatura especializada, bem como a tendência em reconhecerem a sua presença entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI.

Finalmente, no quinto e último, capítulo são apresentadas as conclusões do trabalho e recomendações à EPAGRI para a correção de algumas distorções detectadas.

II - BASE TEORICO-EMPÍRICA

1. GERÊNCIA - UM TEMA POLEMICO

A tentativa de iniciar a presente fundamentação a partir de um conceito que permitisse caracterizar a atividade gerencial, levou a confrontar os posicionamentos de alguns estudiosos da administração, demonstrando, conforme também verificado por Bento e Wysk (1983), não haver na literatura unanimidade ou acordo sobre o assunto.

Fayol (1978) encarando as funções do administrador como um conjunto de atividades interdependentes que cumprem propósitos diferentes na dinâmica das organizações, destaca cinco funções gerenciais essenciais à capacidade administrativa: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Planejar diz respeito a definir um rumo de ação que permita atingir os objetivos organizacionais. Organizar significa mobilizar os recursos materiais e humanos da organização para colocar em prática os planos. Comandar refere-se a dirigir os empregados e fazer com que eles executem o trabalho. Coordenar diz respeito a certificar-se de que os recursos e as atividades da organização estão em harmonia para atingir os objetivos desejados. Controlar significa acompanhar os planos para assegurar sua correta execução.

Contrariando a abordagem de atividades múltiplas da

função gerencial implícita na proposta de Fayol (1978), Barnard (1971) elege como função essencial da gerência a coordenação de esforços organizacionais.

Definindo organização formal como "...essa espécie de cooperação entre homens: organização consciente e deliberada com finalidade expressa" (p. 37), considera que é indispensável para qualquer sistema de cooperação uma eficiente rede de comunicação, com vistas a permitir a adequada coordenação de esforços que ali se desenvolvem. Segundo o autor, os executivos são os centros ou pontos de interconexão dessa rede de comunicação. "Poder-se-ia dizer, então, que a função dos executivos é a de servir como canais de comunicação..." (p. 213), ou seja, atuar como elementos capazes de integrar e coordenar as tarefas que se encontram naturalmente divididas dentro da organização, visando alcançar os objetivos desejados.

Enfocando a atividade gerencial da mesma forma que Barnard (1971), ou seja, considerando a existência de uma função gerencial dominante, Drucker (1968) aponta a tomada de decisões como função fundamental da gerência.

Assim, define gerente como qualquer trabalhador que "... em função de sua posição e de seu conhecimento for responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade de trabalhar e de obter resultados (...) deve tomar decisões; não pode apenas obedecer ordens" (p. 13). Em outro momento, reafirma, "Chamei de gerentes os trabalhadores instruídos...de quem se espera, em virtude de sua posição ou seu conhecimento, e no decorrer normal de seu trabalho, decisões que tenham impacto

significativo no desempenho e nos resultados do conjunto" (p. 16).

Dentro desse enfoque, Drucker (1968) entende que a responsabilidade maior dos gerentes é dinamizar a divisão do trabalho dentro da organização, decidindo o que, quando, quem e como deve fazer alguma coisa, de forma a obter a contribuição organizada do conjunto de elementos que compõem a organização, no sentido de alcançar os objetivos propostos.

Mintzberg (1976), preocupado com uma visão mais descritiva das tarefas que os gerentes de fato desempenham, identifica três funções principais: relações pessoais internas e externas, função normativa e função decisória.

As relações pessoais internas e externas dizem respeito a representação da organização frente a terceiros, a exercer a condução dos grupos de trabalho a ele subordinados e a promover a integração de pessoas e grupos fora da sua linha de comando. A função informativa compreende as tarefas de obtenção e disseminação de informações, constituindo-se no centro nervoso de informações da organização. Por último, a função decisória implica atuação do gerente como agente de mudanças, adaptando a organização às condições impostas pelo ambiente, como responsável pela manutenção da estabilidade dinâmica da organização, como alocador de recursos e como negociador de planos e programas da organização.

A recuperação dessas quatro abordagens não tem por propósito buscar elementos para uma análise dos enfoques e das definições dos termos utilizados pelos autores, a fim de verificar até que ponto um conceito engloba outros, o que, segundo Stewart

(apud Bento & Wysk, 1983, p. 5), se constituiria em "...objeto de discussão semântica e de pontos de vista, em vez de objeto da prática gerencial".

A importância do confronto desses conceitos reside no fato de possibilitar a visualização, conforme comenta Motta (1991), de quão ambígua e polêmica é a definição da função gerencial quando se tenta uma maior aproximação de seu conteúdo, apesar dos muitos estudos e pesquisas realizadas sobre o tema. "Ninguém logrou caracterizá-la com exatidão; portanto, não se aprendeu a avaliá-la corretamente" (p. 19).

Para esse autor, uma das características mais marcantes da função gerencial é o seu contraste com as outras funções produtivas, passíveis de definições claras sobre atribuições funcionais e que condicionam comportamentos, normalmente previsíveis e rotineiros.

Nesse sentido, cabe registrar o posicionamento de Bento & Wysk (1983), para os quais as particularidades de cada organização fazem com que as tarefas gerenciais sejam muito diferenciadas. Entendem, desse modo, que muitos dos conceitos encontrados na literatura definem funções extremamente genéricas e falhas em captar a tarefa gerencial quando confrontados com uma situação real. Isto porque, geralmente "...não são descrições que tenham sido calcadas na prática gerencial e sim no julgamento intelectual dos autores..." (p. 6).

Essa discussão é extremamente relevante e oportuna nesta fase inicial do trabalho, pois certamente contribuirá para uma melhor compreensão do tema, justificando de antemão limitações na

sua abordagem em função de opções por determinadas correntes do pensamento administrativo que, diante da sua amplitude, seguramente ocorrerão.

Finalmente, cabe salientar a importância teórica e empírica desses conceitos arrolados, dada a influência que exerceram e exercem sobre o ensino da administração e sobre a formação de gerentes, o que por certo será facilmente percebido à medida que se caminhar em direção aos aspectos mais particulares da função gerencial, mais especificamente na tentativa de se detalhar os atributos do gerente de pesquisa.

2. COMPETENCIA GERENCIAL

Os atributos gerenciais têm sua importância reconhecida no campo da administração e gerência, inegavelmente, por estarem intimamente relacionadas, ou, mesmo, por serem determinantes para a competência do gerente no desempenho da sua função.

Em seu trabalho "Skills of an effective administrator", Katz (1974, p. 91) define o gerente como "...alguém que (a) dirige as atividades de outras pessoas e (b) assume a responsabilidade de atingir determinados objetivos através da soma de esforços".

Essa definição, conforme comenta Rosa (1979), evidencia dois aspectos que merecem destaque. O primeiro é que os gerentes

dirigem atividades de outras pessoas, ou seja, ele administra com e através de pessoas, caracterizando, assim, o elemento humano como recurso fundamental. O segundo é que o gerente tem a responsabilidade de atingir objetivos através da soma de esforços, requerendo, de sua parte, grande acuidade na identificação e aceitação dos objetivos, visto estarem envolvidos não só a sua vontade, mas também, outros esforços e um conjunto de variáveis externas à organização.

Assim, tendo essa definição como parâmetro, Katz (1974) relaciona a competência gerencial ao domínio de três habilidades básicas: habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual.

Badawi (1983), em seu artigo "Why managers fail", refere-se, além das três habilidades propostas por Katz (1974), a mais dois elementos também determinantes da competência gerencial: conhecimentos e atitudes.

2.1. Habilidades

Embora reconheça ser fora da realidade supor que essas habilidades não se encontrem inter-relacionadas, Katz (1974), para efeito didático, admite examiná-las separadamente.

A habilidade técnica exige compreensão e proficiência num determinado tipo de atividade. Implica a capacidade de dominar conhecimentos, adotar métodos e processos e aplicar técnicas e instrumentos de um campo de especialização. A base para o

desenvolvimento dessa habilidade é encontrada na educação formal e nos treinamentos profissionalizantes. Para o autor, a maior parte dos programas de treinamento vocacional e para o serviço estão preocupados, principalmente, com o desenvolvimento dessa habilidade.

Habilidade humana é a capacidade, demonstrada pelo gerente, de trabalhar como integrante de um grupo e ainda obter o esforço cooperativo dos membros desse grupo para o alcance de objetivos preestabelecidos. Traduz-se na capacidade de trabalhar com e por meio das pessoas. Manifesta-se na interação do gerente com seus superiores, seus pares e seus subordinados. Envolve sensibilidade para reconhecer que cada pessoa possui características que a distinguem das demais, e que as pessoas possuem objetivos próprios, diferentes dos organizacionais, necessitando, portanto, serem motivadas e eficazmente lideradas para atenderem a esses últimos.

Habilidade conceitual é a capacidade de compreender a complexidade da organização. Requer do gerente capacidade para ver a organização como um todo e de avaliar o grau de interdependência de suas partes, de forma a permitir o entendimento de como uma mudança em qualquer parte pode afetar toda sua estrutura. Implica, também, a capacidade do gerente de considerar o relacionamento constante da organização com o meio externo, através de diversos canais de comunicação estabelecidos. Um adequado conhecimento da organização possibilita ao gerente agir de acordo com os interesses de toda a organização.

Sintetizando a descrição e importância dessas

habilidades, conclui que:

"O gerente necessita: (a) suficiente habilidade técnica para entender a mecânica do cargo específico pelo qual é responsável; (b) suficiente habilidade humana no trato com os outros, para ser um membro eficiente de um grupo e ser capaz de cooperar no esforço comum da equipe que dirige; (c) suficiente habilidade conceitual para distinguir o relacionamento entre os vários fatores ligados à sua condição, que o façam agir de maneira a conseguir o máximo de vantagem para a organização em geral" (p. 100).

No que se refere ao desenvolvimento dessas habilidades, o autor desmitifica as afirmações de que sejam inatas em determinados indivíduos predestinados. Reconhecendo que algumas pessoas possuem naturalmente maior aptidão ou habilidade em determinado aspecto, comenta que pesquisas nessa área têm demonstrado duas possibilidades. A primeira é que as pessoas com aptidões ou habilidades inatas podem melhorar suas habilitações através da prática e de treinamentos especializados. A segunda é que mesmo os que carecem de habilitação natural podem, por meio do aprendizado, aperfeiçoar seu desempenho e sua eficiência de um modo geral.

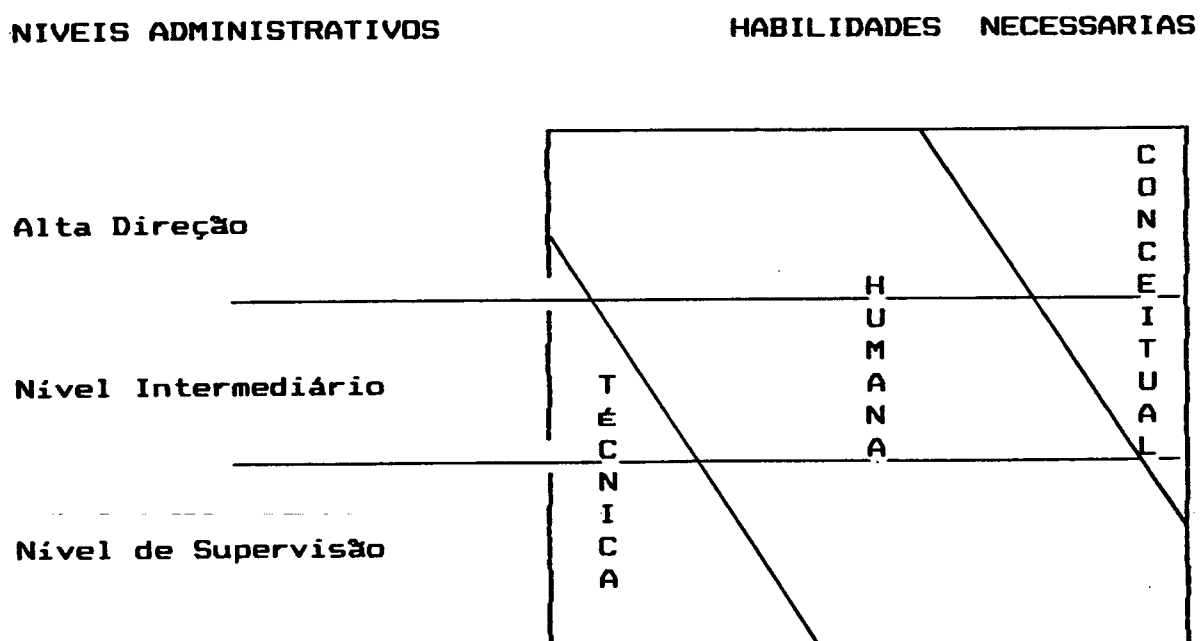
Embora considere a presença das três habilidades essencial para o desempenho da função gerencial, Katz (1974) adverte que a sua distribuição não ocorre de forma equitativa. Afora os aspectos contingenciais da administração, há uma variação na importância de cada uma em função do nível hierárquico do gerente na estrutura organizacional.

Assim, a habilidade técnica assume maior importância para os escalões inferiores da administração, uma vez que suas

atribuições estão diretamente vinculadas ao nível operacional das atividades produtivas. Sua importância vai diminuindo à medida que se ascende na escala hierárquica, cedendo espaço para a habilidade conceitual, a qual é prioritária para os níveis mais altos. A habilidade humana tem sua importância reconhecida para todos os níveis hierárquicos, prevalecendo, porém, nos níveis inferiores e intermediários da administração.

Tomando por base o trabalho de Katz (1974), Hersey & Blanchard (1986) ilustram as combinações das três habilidades gerenciais em relação aos níveis hierárquicos da organização, conforme mostra a figura a seguir:

Figura 1 - Habilidades gerenciais necessárias nos vários níveis hierárquicos da organização



Fonte: Hersey & Blanchard (1986, p. 7)

Comentando a figura, os autores evidenciam a supremacia da habilidade humana sobre as outras duas, uma vez que ela mantém uma certa regularidade, em termos de importância, em todos os níveis gerenciais.

Assim, afirmam que "...se no passado já se dava grande importância à habilidade humana, nos dias de hoje ela é fundamental" (p. 7). Complementando, apresentam o resultado de uma pesquisa feita pela Associação Americana de Administração junto a duzentos gerentes, os quais, em sua maioria, concordaram ser a habilidade mais importante para um gerente aquela que lhes permite viver bem com as pessoas.

Ao tratar das habilidades gerenciais, Badawi (1983) em muito pouco difere de Katz (1974). No entanto, dois aspectos de seu artigo devem ser destacados, a saber: o primeiro, com referência à habilidade conceitual, e o segundo, a importância que o autor atribui à habilidade humana ou interpessoal.

Quanto ao primeiro aspecto, o autor denomina a habilidade conceitual como habilidade administrativa e conceitual. Desse modo, entende que essa habilidade compreende as aptidões do gerente para organizar, planejar, dirigir e controlar, cujos elementos essenciais são: capacidade para descobrir e correlacionar conceitos e catalogar eventos; capacidade para captar, avaliar e processar informações; habilidade para avaliar alternativas e tomar decisões; desenvoltura para dirigir pessoas, comunicando-as sobre as razões de suas ações e decisões. Por outro lado, e conforme proposto por Katz (1974), essa habilidade implica, também, a compreensão da complexidade do sistema de

trabalho da organização como um todo.

Com relação à habilidade interpessoal, o autor a considera como a mais importante de todas. Para gerenciar competentemente os esforços de um grupo, é necessário uma habilidade especial para lidar com as pessoas. O gerente tem que, efetivamente, interagir, motivar, influenciar e comunicar-se com seus comandados. "Saber como dirigir pessoas eficazmente, acredito, é a arte das artes" (p. 27). Não desmerecendo a importância dos problemas técnicos e administrativos, apenas entende que eles são mais facilmente superados que aqueles que envolvem diretamente as pessoas. Assim, julga a administração eficaz das pessoas como o problema mais intrincado dos gerentes no seu dia-a-dia.

A importância da habilidade interpessoal é evidenciada pelo autor na figura 2, na seqüência, onde apresenta, com uma pequena variação em relação à figura 1 proposta por Hersey & Blanchard (1986), uma segunda ilustração da combinação das habilidades gerenciais em relação aos diferentes níveis hierárquicos da organização.

A figura demonstra a maior importância da habilidade técnica para o primeiro nível administrativo, ao mesmo tempo em que acusa a tendência de decrescer em importância à medida que se avança em direção aos níveis mais altos da escala hierárquica.

Da mesma forma, enfatiza a importância da habilidade administrativa e conceitual para os níveis administrativos mais elevados, destacando o pouco significado dessa habilidade para o

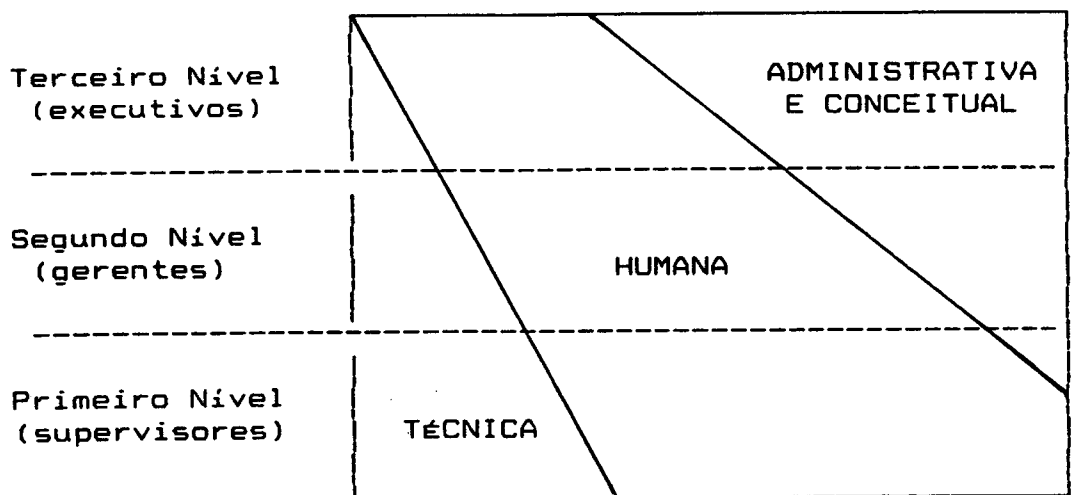
primeiro nível administrativo.

Por último, o autor comenta que, embora considere a habilidade interpessoal importante para todos os níveis administrativos, ela é essencial, conforme demonstra a figura, para o primeiro e segundo níveis, pois é aí onde os gerentes interagem mais intensamente com seus subordinados e superiores.

Figura 2 - Combinação das habilidades gerenciais em relação aos níveis hierárquicos da organização

NIVEIS ADMINISTRATIVOS

TIPOS DE HABILIDADES



Fonte: Badawi (1983, p. 28)

Partindo desses trabalhos clássicos da área, alguns autores conceituam as habilidades gerenciais que, apesar de pouco divergirem dos conceitos originais, são importantes para auxiliar em uma melhor compreensão.

Assim, Maximiano (1980) define três grupos de

habilidades gerenciais: habilidades de caráter estratégico, metodológico ou conceitual; habilidades de relacionamento pessoal; habilidades técnicas.

O primeiro grupo diz respeito à capacidade de perceber desafios e oportunidades no meio ambiente, de identificar vantagens e deficiências no interior da organização, enfim, de estabelecer grandes diretrizes da organização.

O segundo grupo manifesta-se na capacidade de tratar com diversas pessoas e com elas interagir, de resolver conflitos, avaliar a capacidade e potencialidade das pessoas a fim de atribuir-lhes responsabilidades.

O último grupo de habilidades diz respeito, por um lado, à profissão especializada do gerente e, por outro, aos conhecimentos administrativos inerentes à própria organização.

De forma bastante objetiva, Boog (1991) define:

- a) Habilidades técnicas - conhecimentos específicos de um cargo gerencial, geralmente associados à área de atuação ou funcional do gerente.
- b) Habilidades humanas - são as habilidades que o gerente deve ter no trato com as pessoas. Envolve liderança, motivação, trabalho em equipe, comunicação, valorização.
- c) Habilidades conceituais - referem-se à necessidade de o gerente ter uma visão do todo, uma visão "macro". É a habilidade de olhar além das fronteiras do seu setor, de saber como a organização se relaciona com o meio ambiente.

2.2. Conhecimentos

Para Motta (1991), o exercício eficiente da função gerencial exige habilidades e conhecimentos que podem ser aprendidos ou ensinados. Segundo este autor, habilidades e conhecimentos, no seu conjunto, são complementares entre si e constituem o teor central da capacitação gerencial moderna.

Badawi (1983) considera pré-requisito para o sucesso gerencial a posse de conhecimentos sobre elementos e princípios da administração. No entanto, acrescenta que estes não são suficientes para determinar a competência gerencial, sentenciando que "... enquanto a teoria administrativa é uma ciência, a prática administrativa é uma arte" (p. 26).

Além desses conhecimentos sobre administração, Sbragia (1986) comenta a respeito da necessidade de o gerente deter conhecimentos sobre a estrutura e o funcionamento da organização, bem como conhecimentos na área técnica, especialmente sobre as fontes disponíveis de informação.

Donaire (1986) define os conhecimentos como informações que determinada pessoa detém em relação a determinada área. Em seu trabalho sobre os atributos do gerente de pesquisa, enfoca os conhecimentos, quase especificamente, como as informações que o gerente possui acerca da sistemática de funcionamento da organização, denominando-os de conhecimentos organizacionais. Traçando um paralelo com o conceito de habilidade técnica apresentado por Maximiano (1980), verifica-se que a segunda parte daquele coincide com este.

2.3. Atitudes

De acordo com Kolasa (1978, p. 367) "...uma atitude é uma predisposição para reagir, positiva ou negativamente, em face de uma pessoa, um lugar ou uma circunstância. É, portanto, uma tendência ... para agir numa ou noutra direção".

Para Badawi (1983) as atitudes, terceiro elemento que define a competência gerencial, envolvem o sistema de valores e crenças do gerente, por meio do qual ele se relaciona com seus subordinados, outras áreas da organização e seus superiores. As atitudes caracterizam a forma de agir do gerente, permitindo que sejam feitas previsões quanto às suas reações frente a determinados tipos de problemas.

Para o autor, embora as atitudes sejam, em parte, de origem emocional, são importantes porque determinam dois aspectos em relação ao gerente: (a) a aquisição de conhecimentos e habilidades é função das atitudes; (b) as atitudes determinam como o gerente aplica seus conhecimentos e seus métodos.

Acrescenta que pesquisas na área da psicologia relacionam a eficácia gerencial à necessidade de o gerente possuir três características de atitudes: necessidade de dirigir, necessidade de poder e capacidade de empatia. Essas mesmas características também são apontadas por Livingstone (apud Stoner, 1985) como associadas aos gerentes bem-sucedidos.

A necessidade de dirigir refere-se à satisfação de influenciar o desempenho dos outros. Tem grande importância para determinar se a pessoa aprenderá e aplicará os conhecimentos e



habilidades necessárias ao desempenho do seu trabalho.

A necessidade de poder é buscada intensamente pelos que desejam exercer autoridade sobre outras pessoas. Contribuem para alcançar esse objetivo os conhecimentos e as qualificações do indivíduo. A necessidade de poder se exterioriza pelos títulos, símbolos de "status" e alta renda.

A capacidade de empatia implica entender e lidar com as reações emocionais das pessoas que compõem a organização, a fim de conseguir sua cooperação.

Sbragia (1986) observou que as atitudes do gerente normalmente passam a constituir um padrão de referência - um modelo - para os demais membros do grupo de trabalho. Exemplificando, afirma que se o gerente demonstrar grande interesse e motivação por determinada atividade, essa atitude favorável certamente se transmitirá para os seus colaboradores.

3. ATRIBUIÇÕES DA GERENCIA

Tomando por referência as habilidades necessárias ao desempenho da função gerencial, conforme definidos no item anterior, estudiosos da área vinculam a competência gerencial à observância ou ao atendimento de uma série de

atribuições(1) inerentes àquelas habilidades.

Owens (1983) agrupa as habilidades gerenciais em três classes de funções, as quais compreendem diferentes atribuições, conforme seguem:

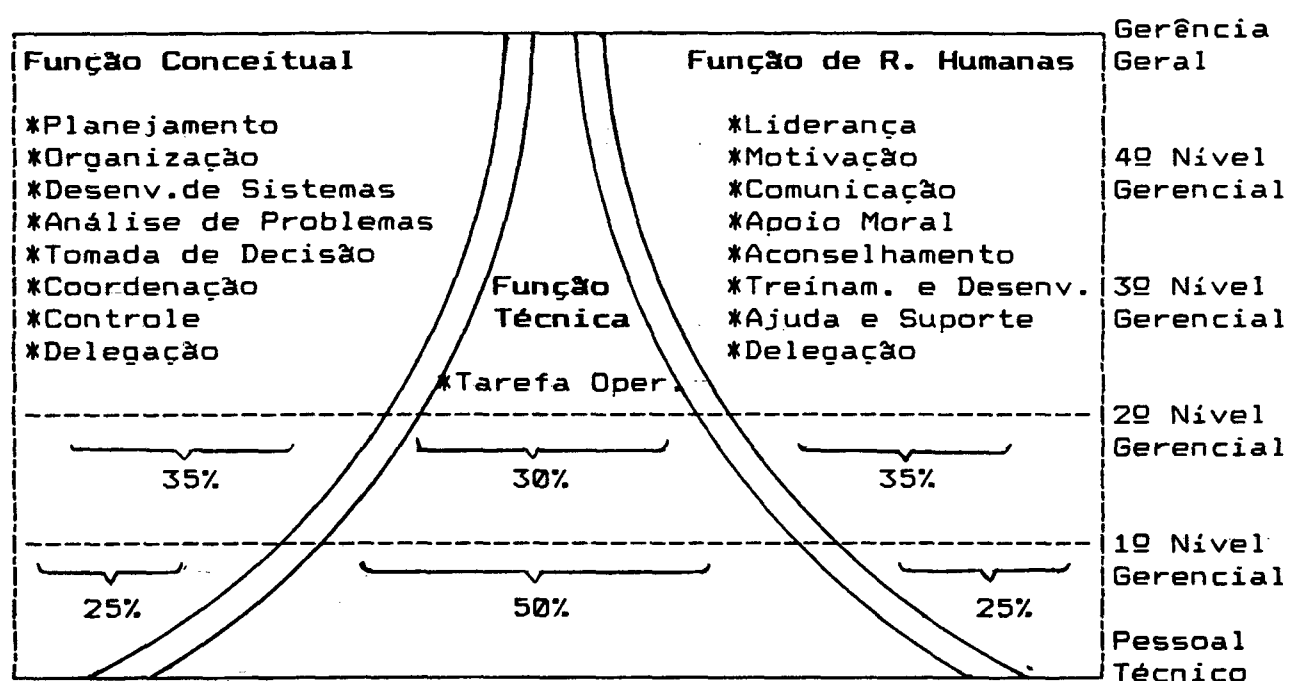
- a) Função Conceitual - envolve atribuições referentes a planejamento, organização, desenvolvimento de sistemas, análise de problemas, tomada de decisões, coordenação, controle e delegação.
- b) Função de Relações Humanas - envolve atribuições referentes a liderança, motivação, comunicação, aconselhamento, apoio moral, treinamento e desenvolvimento, ajuda e suporte e delegação.
- c) Função Técnica - refere-se à operacionalização de tarefas sob responsabilidade do gerente.

Para o autor, por definição, a essência do ato humano de administrar é alcançar objetivos por meio dos esforços de outras pessoas. Nesse sentido, analisando com maior rigor as três classes de funções gerenciais, observa que apenas duas delas efetivamente guardam íntima relação com a essência desse conceito: a função conceitual e a função de relações humanas, o que não ocorre necessariamente com a função técnica. Por isso, é natural que, à medida que o indivíduo ascende na escala hierárquica da organização, as funções conceitual e de relações humanas passem a ter maior importância do que a função técnica.

(1) Optou-se pelo termo atribuições, visto não haver na literatura consenso entre os autores. São empregados termos como: funções, atividades, tarefas, responsabilidades e atribuições referindo-se aos mesmos elementos.

Ilustrando a relação dessas funções gerenciais com os níveis hierárquicos da organização, é apresentada a seguinte figura:

Figura 3 - O trabalho do gerente



Fonte: Owens (1983, p. 24)

O autor comenta que, embora apareçam separadas na figura, a função conceitual e de relações humanas estão intimamente relacionadas. Por exemplo, planejamento, uma atribuição conceitual, é extremamente dependente de uma cuidadosa comunicação e motivação, atribuições de relações humanas. Muitos planos, bem elaborados na sua concepção, falham na prática se as pessoas necessárias para sua implementação não compreenderem, resistirem ou quiserem neutralizá-lo.

Maximiano (1980), com base nos trabalhos desenvolvidos por Mintzberg, propõe o seguinte critério de agrupamento das atribuições que competem a cada habilidade gerencial:

"Habilidades Técnicas

- competência técnica
- compreensão dos sistemas administrativos da instituição
- capacidade de estabelecer relações entre coisas e conceitos diversos

Habilidades de Relacionamento Pessoal

- comunicação
- liderança
- delegação
- capacidade de compreender e lidar com pessoas diferentes
- receptividade a idéias alheias

Habilidades Estratégicas, Metodológicas ou Conceituais

- sensibilidade a vantagens e desafios externos
- sensibilidade a vantagens e desafios internos
- organização em larga-escala
- capacidade empreendedora" (p. 287).

Rosa (1979) afirma que as habilidades humanas exigem do gerente um adestramento social para lidar com as variáveis presentes no relacionamento entre os indivíduos nas organizações, fazendo-o atuar como: gerente de conflitos, líder, decisor e comunicador.

Dentro do mesmo enfoque de Owens (1983), ou seja, de que o gerente realiza os objetivos organizacionais por meio das pessoas, Chiavenato (1987a) atribui a eficiência e a eficácia com que consegue desenvolver as tarefas sob sua responsabilidade, fundamentalmente, ao conhecimento que possui a respeito das pessoas envolvidas no processo produtivo. Desse modo, numa flagrante alusão à importância das habilidades humanas, o autor

aponta a motivação, a liderança e a comunicação como os principais meios de gerenciar as pessoas dentro das organizações.

Delineadas, dessa forma, algumas das principais atribuições da gerência, buscar-se-á, na seqüência, um maior aprofundamento quanto aos seus significados, especialmente daqueles relacionados às habilidades humanas, preponderantes para todos os níveis da administração.

3.1. Liderança

Dados os propósitos do presente trabalho, iniciar-se-á esse item procurando-se caracterizar a distinção entre gerente e líder.

Partindo da concepção weberiana de poder legal-racional, Maximiano (1980) define gerente como uma pessoa que ocupa, em determinada organização, um cargo investido de autoridade formal. Assim, com base nas características da impessoalidade definida por Weber, a capacidade do gerente de influenciar o comportamento das outras pessoas provém da sua condição de detentor de uma parcela da autoridade formal da organização, e os influenciados prestam subordinação, não à pessoa do gerente, mas ao cargo que ele ocupa.

No entanto, estudos na área comportamental demonstram que certas pessoas têm a capacidade de influenciar outras, sem, para tanto, deterem poder formal. São possuidoras de características que as fazem líderes. Da mesma forma, são

observadas pessoas que somam ao poder formal, emanado do próprio cargo, a capacidade pessoal de influenciar as pessoas.

Desse modo, o autor alerta para a importância de se distinguir poder formal de capacidade pessoal de exercer poder, enfatizando que a habilidade de combinar as duas coisas constitui-se em uma habilidade muito especial.

Dentro de outro enfoque, Hersey & Blanchard (1986), tomando por definição de administração ou gerência "...a capacidade de trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais" (p. 4), deduzem que as organizações, para serem bem-sucedidas, necessitam que seus administradores ou gerentes tenham habilidades interpessoais, ou seja, que saibam lidar com pessoas. Assim, concluem que "... administrar é alcançar objetivos por meio de liderança" (p. 4).

Para os autores, a distinção entre administrar e liderar encontra-se fundamentalmente na natureza dos objetivos que se pretende alcançar; ou seja, administração é um tipo especial de liderança por meio da qual busca-se a consecução de objetivos organizacionais. Por sua vez, liderança é entendida como um conceito mais amplo de administração, ocorrendo sempre que alguém influencia o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, visando objetivos pessoais ou de terceiros, que podem coincidir ou não com os objetivos organizacionais.

Conceituando liderança, comentam que a análise de vários trabalhos de autores da área revelam que a maioria concorda que "...liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa

dada situação" (p. 104). Essa definição permite inferir, segundo os autores, que liderança é uma função do líder, do liderado e de variáveis situacionais.

De acordo com Katz & Kahn (1978), liderança é uma das palavras mais usadas na área de estudo das organizações e, provavelmente, uma das que tem a maior variedade de significações. Consideram que três significados encontrados nas Ciências Sociais são os de maior importância: (a) como atributo de personalidade; (b) como característica de certas posições; (c) como atributo de comportamento.

Reconhecendo vantagens conceituais no último significado, definem liderança como "...qualquer ato de influência em matéria de pertinência organizacional" (p. 377), complementando que consideram a essência da liderança organizacional "...como o incremento influenciante além e acima do cumprimento mecânico das diretivas rotineiras da organização" (p. 343). São responsáveis por esse incremento influenciante: (a) o poder referente, que diz respeito à influência baseada na apreciação pessoal ou identificação entre líder e liderado; (b) o poder do saber, que depende do conhecimento e da capacidade do líder. O cumprimento das rotinas, por sua vez, envolve basicamente o poder de recompensa e punição e a autoridade legal.

Nesse ponto, considera-se oportuno lembrar que segundo o posicionamento dos autores citados, ser gerente não implica necessariamente ser um líder, porém está implícito que a liderança é um elemento, quando detida pelo gerente, capaz de contribuir efetivamente para um desempenho gerencial mais eficaz.

3.2. Estilo de liderança

As abordagens de estilo de liderança, segundo Chiavenato (1987a), estudam o comportamento do líder em relação aos seus subordinados, ou seja, sua conduta para liderar.

Para Krause (1981), os estudos mais criteriosos, com embasamento científico a respeito de estilos de liderança, iniciaram com o clássico experimento de White, Lippit e Lewin, cujo propósito era verificar o impacto causado por três estilos de liderança no desempenho de grupos de meninos entre 10 e 12 anos.

Sintetizando as descrições apresentadas por Kolasa (1978), Chiavenato (1987a) e Krause (1981), os três estilos de liderança, considerados no referido estudo, podem ser assim caracterizados:

- a) Estilo autocrático ou autoritário - o líder estabelecia as metas, métodos de trabalho, regras de conduta sem a participação dos demais componentes. Pouca coisa acontecia no grupo sem que ele tomasse conhecimento ou ele próprio dirigisse. Exigia obediência do grupo.
- b) Estilo democrático - o líder não tomava para si as decisões. A tomada de decisões ocorria em comum acordo após uma discussão geral onde o líder estimulava a participação e atuava como guia ou controlador das discussões.
- c) Estilo liberal ou "laissez-faire" - o líder atuava como repassador de informações, quando solicitado. Não havia controle sobre o grupo, que agia com a máxima liberdade, possibilitando soluções individuais para os problemas.

Os resultados da pesquisa demonstraram que no grupo submetido ao estilo autocrático ocorreu a geração de forte tensão, frustração e hostilidade, não se verificando, por outro lado, espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. O desempenho do grupo foi altamente dependente do líder. Na sua ausência, o nível decrescia consideravelmente; na sua presença, mantinha-se estável.

No grupo submetido ao estilo democrático houve formação de grupos de amizade e relações sinceras e espontâneas entre os membros e o líder. Com a presença ou não do líder, o nível de desempenho mantinha-se dentro da mesma regularidade. Houve um nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal, dentro de um clima de satisfação.

Já o grupo submetido ao estilo liberal não demonstrou muita satisfação, havendo um forte individualismo agressivo e pouco respeito em relação ao líder. Caracterizou-se por atividade intensa, porém totalmente descontrolada, não contribuindo para o desempenho eficaz do grupo.

Comentando o experimento, os autores são unânimes em salientar que na prática o líder utiliza os três estilos de liderança, em função da situação, das pessoas e da tarefa a ser executada.

No entanto, cabe destacar as observações de Pelz (apud Kolasa, 1978) e Lawrence & Lorsch (apud Chiavenato, 1987a) os quais verificaram, em experimentos posteriores, que grupos dirigidos sob o estilo democrático demonstraram ser, no mínimo, tão produtivos quanto os outros estilos, porém com um nível maior

de satisfação e criatividade.

Analisando as pesquisas sobre estilos de liderança, Hall (1984) constata que elas estão centradas praticamente em dois estilos ou abordagens: a abordagem autoritária (da tarefa) e a abordagem de apoio (sócio-emocional). Esta última caracterizada por um comportamento democrático do líder, orientado para os empregados.

Segundo Filley e House (apud Hall, 1984), o líder apoiador utiliza papéis sócio-emocionais com seus liderados, envolvendo:

"Consideração pelos subordinados - o líder considera as necessidades e preferências de seus subordinados, a quem trata com dignidade e bondade e não é punitivo no seu trato com eles. Tal líder é reconhecido como centrado nos empregados, em oposição ao centrado no trabalho ou tarefa.

Tomada de decisões mediante consulta - o líder pede opinião de seus subordinados antes de tomar decisões. Esse líder é consultor, participante ou democrático (em oposição a unilateral, autocrático ou arbitrário) em suas tomadas de decisões.

Supervisão geral - o líder supervisiona de maneira geral e não minuciosa, delega autoridade a seus subordinados e lhes permite a liberdade de usarem seu julgamento no trabalho em vez de impor-lhes controles estritos e uma supervisão minuciosa (freqüentemente opressiva)" (p. 117).

Resumindo seus estudos sobre liderança, esses autores concluíram que o comportamento da liderança apoiadora tem maior eficácia quando:

1. as decisões não são de natureza rotineira;
2. as informações necessárias para uma tomada de decisão eficaz não podem ser padronizadas ou centralizadas;

3. as decisões não precisam ser tomadas rapidamente, permitindo tempo para envolver os subordinados num processo decisório participante;

e quando os subordinados:

4. sentem uma intensa necessidade de independência;
5. encaram sua participação na tomada de decisão como legítima;
6. percebem-se como capazes de contribuir para o processo decisório;
7. confiam em sua capacidade de trabalhar sem a tranquilização da supervisão minuciosa" (p. 118).

A partir dessas considerações, Hall (1984) entende que esse estilo de liderança é próprio das organizações que precisam contar com "inputs" de seus membros como requisito para sua eficácia. Nessas organizações, a ativação do sistema produtivo é extremamente dependente da busca constante de novas idéias e soluções para problemas. Por outro lado, nas organizações em que as decisões são rotineiras e as informações padronizadas, a liderança eficaz tende a assumir a forma autocrática, uma vez que as idéias ou dados fornecidos pelos membros individuais da organização têm pouca importância em termos de alterar procedimentos ou interferir na tomada de decisões.

3.3. Motivação

De acordo com Motta (1991), poucas áreas da teoria e da prática administrativa conseguiram concentrar tão constantes e acentuadas preocupações quanto a motivação para o trabalho. Esta

atração é explicada pelo significado que a motivação assumiu em termos de produtividade, como resultado da relação mais satisfatória entre indivíduo e trabalho que ela pode proporcionar.

Analisando as teorias específicas sobre motivação, o autor observa que a teoria gerencial trata a motivação como um processo que "...ativa, direciona e faz o indivíduo persistir em determinado tipo de comportamento" (p. 192).

Como forma de direcionar o comportamento humano no trabalho, as teorias da motivação procuram enfatizar características internas e externas do indivíduo. Assim, Motta (1991) classifica-as em três grandes correntes: teoria das necessidades, teoria da intencionalidade e das expectativas e teoria dos estímulos e reforços.

A teoria das necessidades focaliza prioritariamente os aspectos internos, responsáveis pela ativação do indivíduo para uma determinada ação. Parte do princípio de que o indivíduo sempre possui uma necessidade a ser satisfeita. A necessidade insatisfeita leva o indivíduo a procurar, no seu trabalho, a iniciativa, a forma e a intensidade do comportamento para satisfazê-la.

A base dessa teoria é encontrada no trabalho de Abraham Maslow, no qual o homem é visto como um eterno insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades que se relacionam hierarquicamente entre si.

A teoria da intencionalidade das expectativas combina ambas as características, internas e externas. Procura, através das expectativas, explorar a visão interna e antecipatória do

indivíduo sobre os resultados da concretização de uma tarefa organizacional específica. Segundo essa teoria, os indivíduos possuem objetivos que pretendem alcançar e agem intencionalmente de acordo com sua percepção da realidade. Aqui, os objetivos é que mobilizam as energias do indivíduo e geram a disposição de realizar algo. A expectativa de que determinado tipo de comportamento provocará um nível de desempenho e o alcance de um resultado valorizado pelo indivíduo, o motivarão a adotar tal comportamento.

A teoria dos estímulos e reforços é de base essencialmente externa ao indivíduo. Está associada aos trabalhos behavioristas de B.F. Skinner, onde o comportamento humano é visto simplesmente como uma função de suas conseqüências. Os principais pontos definidos dessa teoria são encontrados na premiação, punição e reforço de determinados comportamentos como forma de extingui-los ou consolidá-los.

A par dessas três abordagens, o autor entende que do ponto de vista gerencial todas as dimensões devem ser consideradas, ou seja: "...1) objetivos desafiantes que mobilizem o indivíduo e o ajudem a preencher suas expectativas; 2) gestão de recursos humanos que inclua visualização clara da carreira, promoção, aperfeiçoamento, gratificação e prêmios; 3) consideração sobre necessidades e aspirações individuais" (p. 202).

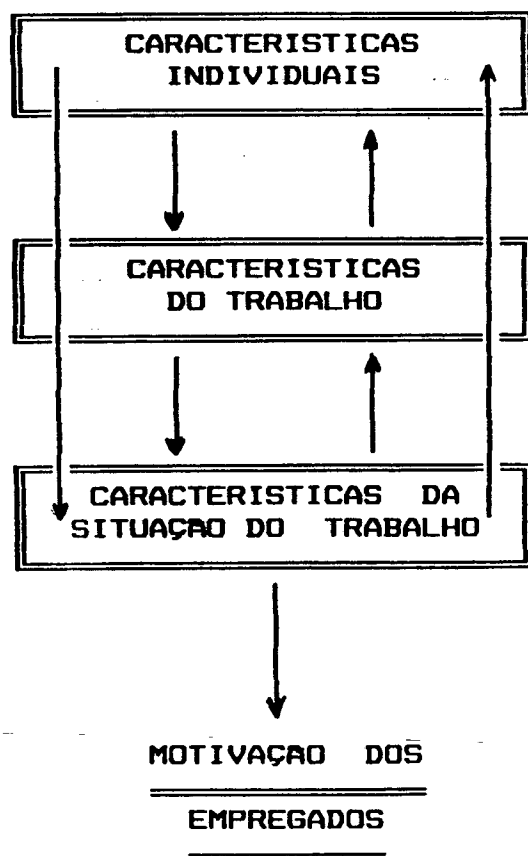
Conclui enfocando a autonomia de pensar e agir como o caminho pelo qual muitas pessoas encontraram sua melhor maneira de contribuir. Assim, entende ser necessário garantir algum grau de liberdade para as pessoas, uma vez que ela se constitui,

seguramente, em um dos fatores individuais de motivação.

Stoner (1985), abordando a motivação nas organizações, apresenta a perspectiva sistêmica da motivação desenvolvida por Lyman Porter e Raymond Miles.

A perspectiva sistêmica compreende o conjunto de forças que atuam sobre o empregado. Consiste de três variáveis básicas: as características individuais, as características do trabalho e as características da situação do trabalho.

Figura 4 - Visão sistêmica da motivação

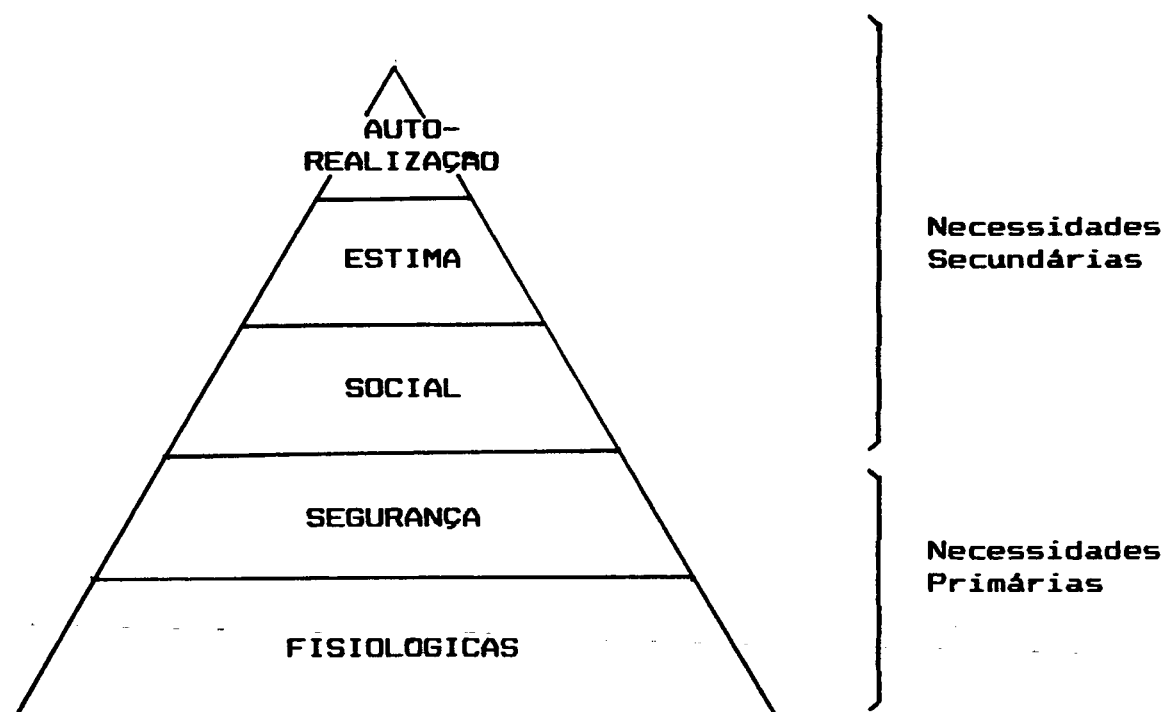


As características individuais são os interesses, as atitudes e as necessidades que as pessoas trazem para a situação de trabalho. Essas características diferem naturalmente de pessoa para pessoa.

Para melhor entendimento dessa variável, Stoner (1985) discute algumas contribuições teóricas, entre as quais a hierarquia das necessidades de Maslow.

Na teoria de Maslow, a motivação humana está relacionada a cinco necessidades dispostas hierarquicamente em forma de pirâmide.

Figura 5 - Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Stoner (1985, p. 305)

As necessidades fisiológicas dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie: ar, água, alimento, sexo.

As necessidades de segurança estão também relacionadas à sobrevivência do indivíduo: desejo de estabilidade, fuga ao perigo, busca da previsibilidade.

As necessidades sociais relacionam-se à vida associativa do indivíduo com outras pessoas: relações de amizade, dar e receber afeto.

As necessidades de estima referem-se à auto-avaliação e auto-estima do indivíduo: autoconfiança, auto-apreciação, reputação, reconhecimento, prestígio, capacidade, utilidade.

Finalmente, as necessidades de auto-realização representam o desejo do indivíduo de desenvolver seu potencial de sentir-se realizado, de utilizar seus talentos pessoais.

De acordo com a teoria de Maslow, iniciando pelas necessidades primárias, cada necessidade tem de estar pelo menos parcialmente satisfeita para o indivíduo sentir a necessidade de satisfazer uma outra do nível imediatamente acima.

Quanto às implicações práticas dessa teoria para a motivação nas organizações, Stoner (1985) relaciona as necessidades humanas às seguintes providências gerenciais:

- a) Necessidades fisiológicas: salários dignos e justos, incentivos e oportunidades de crescimento.
- b) Necessidades de segurança: segurança no emprego, normas claramente definidas, inexistência de coação e tratamento arbitrário.
- c) Necessidades sociais: ambiente de trabalho fraterno, favorável

às amizades, onde o empregado sinta-se membro da "turma".

- d) Necessidade de estima: tarefas desafiadoras, "feedback" de desempenho individual, reconhecimento e estímulo pessoal pelo desempenho alcançado, permitindo participação na definição de objetivos e tomada de decisões.
- e) Necessidade de auto-realização: oportunidade de capacitação (treinamento e desenvolvimento), solicitação de trabalhos de alta qualidade, aproveitamento de idéias criativas.

A segunda variável da perspectiva sistêmica, as características do trabalho, é definida como os atributos das tarefas dos empregados. Refere-se ao grau de responsabilidade, à variedade de tarefas, enfim, como determinado trabalho afeta a vontade de alguém em executá-lo com satisfação.

A compreensão da relação entre características do trabalho e motivação aumentou, segundo Stoner (1985), a partir do trabalho de Herzberg sobre fatores de satisfação e insatisfação no trabalho, ou teoria dos dois fatores.

Segundo essa teoria, a satisfação e a insatisfação no trabalho são provenientes de dois conjuntos distintos de fatores: os fatores de motivação e os fatores higiênicos, respectivamente.

A satisfação no cargo é função do conteúdo (das atividades desafiadoras e estimulantes do cargo), ou seja, dos fatores motivacionais: o trabalho em si, realização, reconhecimento, progresso profissional, responsabilidade.

A insatisfação no cargo é função do contexto, ou seja, dos fatores higiênicos: condições do trabalho, ambiente, salário, relações com supervisor e colegas.

Cabe destacar que os fatores higiênicos, quando atendidos, não levam à satisfação, apenas inibem a insatisfação.

Quanto às características da situação de trabalho, a terceira variável que pode afetar a motivação, consiste de dois componentes: o ambiente imediato do trabalho e as políticas e ações da organização.

O ambiente imediato de trabalho abarca as atitudes e as ações de colegas e chefes e o clima do local de trabalho.

As políticas e ações da organização dizem respeito à política de pessoal, métodos de recompensa, o clima organizacional, a reputação da organização.

Nesse caso, o gerente tem maiores condições de influenciar o ambiente imediato de trabalho sem, no entanto, deixar de preocupar-se em conhecer o segundo grupo, ou seja, o clima organizacional em que ele e seus subordinados estão inseridos.

Penteado (1981), tendo por referência as teorias predominantes sobre motivação, classifica os motivos em duas categorias: necessidades primárias e necessidades secundárias.

Define as necessidades primárias como necessidades universais, relacionadas mais com a natureza animal do homem do que propriamente com a natureza humana, cujo atendimento não implica grande complexidade. Exemplo: alimento.

Já as necessidades secundárias traduzem necessidades da mente e do espírito, mais do que do corpo, sendo reconhecidas como fundamentais para as relações no trabalho. Seu atendimento, no

entanto, reveste-se de maior complexidade. Exemplo: realização profissional e pessoal.

A partir desse enfoque, entende o autor que a grande maioria das ações dos gerentes afeta as necessidades secundárias dos subordinados. Assim, enfatiza alguns aspectos que merecem especial atenção dos gerentes:

- a) Reconhecimento - em nenhum outro lugar a necessidade de reconhecimento é maior que no ambiente de trabalho. É a manifestação visível da segurança, em si e no trabalho, que o indivíduo espera.
- b) Ambiente de trabalho - tem que possuir características próprias, porém que permita ao indivíduo sentir-se integrado a ele.
- c) Competência do gerente - para o subordinado, o reconhecimento pelo trabalho realizado será tanto mais valioso e motivador quanto mais competente for seu gerente.
- d) Segurança no emprego - só aqueles que têm certeza de continuar no emprego serão capazes de se sentir integrados ao grupo e à organização.
- e) Justiça - como em qualquer sociedade, o tratamento pautado pela justiça é componente natural da satisfação do indivíduo.

3.4. Delegação

Para Penteado (1981), a delegação é uma área de atividade onde o livre arbítrio do gerente impera soberano. Não

cabe à organização estabelecer normas e procedimentos para a delegação. É uma decisão inerente ao cargo. É o gerente quem decide se deve delegar, o que delegar e para quem vai delegar.

Entende que o conceito de delegação está ligado à idéia de transferência, de transmissão. Esta transferência, por sua vez, refere-se a três elementos: deveres, responsabilidades e autoridade. Assim, define delegação como a atribuição do gerente de "...transferir aos subordinados certos deveres, certas responsabilidades e certa autoridade" (p. 140).

Da mesma forma que acredita que a transferência deverá ser sempre dos três elementos em conjunto, sob pena de inviabilizar o desempenho do subordinado na execução da atividade a ele delegada, acredita, também, que não pode ser delegado qualquer dos três elementos em toda a sua extensão, razão pela qual incluiu a expressão "certa" em seu conceito. Para o autor, por maior que seja a autonomia delegada ao subordinado, deverá ser resguardado, no mínimo, o espaço para a palavra final do gerente para, pelo menos, aprovar ou rejeitar o trabalho.

O autor ainda esclarece que o conceito de delegação não pode ser entendido como absoluto. Ao mesmo tempo em que a delegação exige a transferência efetiva dos deveres, responsabilidades e autoridade para que o subordinado possa agir como delegado do gerente, em momento algum o gerente deixa de compartilhar com o subordinado os deveres, as responsabilidades e autoridade delegadas.

De acordo com Jucius & Schlender (1984), o gerente deve tomar as decisões administrativas em relação ao trabalho dos

subordinados. -- O gerente deve administrar o trabalho dos subordinados e não trabalhar ao lado deles ou para eles. Deve-se valer, para tanto, da delegação.

Segundo os autores e conforme também observa Penteado (1981), a não-delegação ocorre em muitos casos pelo despreparo do gerente em reconhecê-la como uma das atribuições da gerência. Contudo, não deixam de reconhecer que outros obstáculos relacionados com o gerente, da mesma forma, contribuem para a não-delegação, a saber:

- a) Alguns gerentes levam ao extremo o seu grau de responsabilidade frente ao seu superior. Dessa forma, relutam em delegá-la aos seus subordinados.
- b) Há aqueles que não delegam porque não confiam em seus subordinados e temem que eles falhem.
- c) Existem gerentes que se recusam a delegar porque tem a sensação de superioridade, por desempenharem eles mesmos cargos técnicos e julgarem-se capazes de executar melhor a tarefa que seus subordinados.
- d) Outros não delegam por temerem que seus subordinados fiquem sabendo mais do que eles e tomem seus cargos.

Dentro desse enfoque, Persons (apud Chiavenato, 1987b) faz referência a certas atitudes do gerente que contribuem fortemente para a delegação:

- a) Receptividade = atitude do gerente de dar oportunidade à manifestação de idéias e sugestões de outras pessoas, bem como de reservar espaço para aceitá-las e implementá-las.
- b) Disposição de abrir mão - inclinação do gerente em contar com a

contribuição dos subordinados, concedendo-lhes, para tanto, poder de decisão. Mesmo acreditando realizar determinada tarefa melhor que os subordinados, o gerente a delega e concentra seus esforços na administração dos recursos a sua disposição para atingir os objetivos organizacionais.

- c) Disposição para tolerar erros alheios - atitude que exige paciência e compreensão, porém, constitui-se em um meio de qualificar e desenvolver os subordinados para que gradualmente assumam maiores responsabilidades.
- d) Disposição para confiar em seus subordinados - a delegação implica atitude de confiança entre os dois envolvidos. Cabe ao gerente estabelecer um sistema de controles amplos, sem intervenções intimidadoras que inibam a iniciativa do delegado, que assegurem o uso adequado da autoridade e o atendimento às responsabilidades.

3.5. Comunicação

Ressaltando a centralidade teórica da comunicação no estudo das organizações, Champion (1985) transcreve o seguinte enunciado proposto por Davis & Scott:

"Sem comunicação não pode haver organização e daí, nenhuma atividade de grupo, porque a comunicação é o único processo pelo qual as pessoas se vinculam em conjunto em um grupo de trabalho. Se não houver comunicação não haverá grupo. Comunicação é a ponte sobre a qual todo conhecimento técnico e relacionamento humano tem de viajar" (p. 163-164).

Para Chiavenato (1987a), a comunicação constitui um dos aspectos básicos da atividade gerencial. Considerando que administrar é fazer com que as coisas sejam feitas através das pessoas, a comunicação assume papel preponderante por constituir-se no meio pelo qual o gerente informa constantemente aos seus subordinados o que deve ser feito, como, quanto, quando etc., a fim de que as tarefas sejam desempenhadas com eficiência e eficácia. Do mesmo modo, o gerente informa como está sendo feita a tarefa, dando um retorno aos seus subordinados sobre o desempenho deles, além de transmitir informações sobre os objetivos e políticas da organização.

Ao mesmo tempo, destaca a importância das comunicações em sentido contrário, dos subordinados para os gerentes, sobre o andamento e as dificuldades enfrentadas para a execução das atividades. Estas são repassadas por meio de sugestões, relatórios, explicações etc., constituindo-se em subsídios para a tomada de decisões.

Segundo Davis (apud Chiavenato, 1987a), a comunicação, como processo pelo qual o gerente garante a colaboração das pessoas para promover a ação gerencial, logo, como atribuição gerencial, possui dois propósitos principais:

- a) Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas.
- b) Proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos" (p. 458).

Complementa afirmando que esses dois propósitos, em conjunto, reforçam o espírito de equipe e proporcionam um melhor

desempenho nas tarefas.

Tratando sobre o fluxo ascendente e descendente da comunicação, ou seja, da constante e necessária troca de informações entre gerentes e subordinados, Hampton (1990) e Stoner (1985) comentam sobre as filtrações que normalmente ocorrem.

No caso da comunicação-ascendente, apontam como motivo para filtração:

- a) Condensação ou alteração da comunicação à medida que esta passa dos níveis hierárquicos mais baixos para os mais elevados. Alguns gerentes passam a selecionar as informações que no seu entendimento são essenciais para os níveis mais elevados, ou modificam-nas por conterem informações contrárias aos seus interesses.
- b) Falta de confiança nos gerentes, gerando apreensão quanto ao uso que será feito da informação.
- c) Pelo fato ou pelo temor de serem punidos por serem portadores de más notícias.
- d) Diferenças de poder entre os superiores e os subordinados.

Quanto às comunicações descendentes, destacam como motivos para filtração:

- a) Os gerentes, não tendo consciência da sua função, não percebem as necessidades dos subordinados de receberem informações que os instruem e orientem sobre suas atribuições.
- b) Os gerentes retêm informações, consciente ou inconscientemente, como forma de manter seus subordinados menos informados e, assim, mais dependentes.
- c) Os gerentes não confiam nos subordinados, efetuando, em função

disso, uma seleção das informações que podem ser repassadas.

As conseqüências desses problemas, de acordo com Stoner (1985), são sentidas no desempenho organizacional como um todo, uma vez que os gerentes dos níveis mais altos tomarão decisões baseadas em informações falhas e inadequadas e os subordinados, por sua vez, sentir-se-ão confusos, deixando de cumprir adequadamente suas atribuições.

Com referência às comunicações horizontais, representadas pelo fluxo de informações intercargos ou interdepartamentos, Chiavenato (1987a) enfatiza a sua importância por ajudarem a unir os componentes de uma organização e funcionarem como forças integradoras e coordenadoras dentro da estrutura organizacional.

Quanto ao processo de comunicação, Chiavenato (1987a) destaca a perfeita compreensão da mensagem por parte do receptor como requisito fundamental para que a comunicação se efetive.

Nesse sentido, acrescenta que uma das habilidades mais importantes para a melhor eficácia da comunicação é a de saber ouvir, ou seja, a de saber captar a mensagem para decodificá-la e interpretá-la adequadamente.

3.6. Treinamento e desenvolvimento

Tendo por referência a assertiva de que gerenciar é lidar diretamente com os recursos humanos da organização, de forma a conseguir a sua colaboração no sentido de alcançar os objetivos

organizacionais, Mattos (1985) aponta como atribuição fundamental da função gerencial treinar e desenvolver os subordinados.

Segundo o autor, cabe ao gerente, na sua tarefa de desenvolver recursos humanos, avaliar o desempenho, diagnosticar as necessidades de treinamento e treinar em serviço, quando possível, seus funcionários.

Os gerentes, através da sua experiência em lidar com o comportamento humano, têm condições de adquirir elevada competência para diagnosticar as necessidades de aprimoramento e desenvolvimento de seus subordinados. Esta sensibilidade é uma capacidade que pode ser desenvolvida e repercute positivamente sobre a eficácia global do gerente, dando-lhe mais segurança na tomada de decisões, na distribuição das tarefas e no controle da atuação de sua equipe.

Embora normalmente existam, nas organizações, setores especializados para treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, em momento algum, entende o autor, há um choque entre as duas atividades. "O treinamento formal executado por um setor especializado é um recurso importante e de alta relevância para o órgão, mas deve ser caracterizado como uma complementação das atribuições do gerente..." (p. 32).

Quando o setor especializado traz para si ou o gerente transfere a responsabilidade do treinamento do seu pessoal para o referido setor, há um esvaziamento da função gerencial, uma vez que foi passada adiante uma das suas mais importantes atribuições.

São apontadas ainda por Mattos (1985), como disfunções decorrentes da desintegração entre função gerencial e

desenvolvimento de recursos humanos: má interpretação de informações gerenciais, chefias autocráticas, desmotivação dos funcionários, redução do ritmo de trabalho, desorganização interna e bloqueios no sistema de comunicação.

4. A GERENCIA DE PESQUISA

Guimarães & Durães (1989, p. 71) afirmam que "...os padrões de administração válidos para outros tipos de organização formal nem sempre são válidos para as organizações de pesquisa". Esta constatação é fruto do surgimento de uma série de estudos e pesquisas na área da teoria das organizações, com o objetivo de descobrir e explicitar uma nova fronteira teórica de conhecimento, denominada administração de pesquisa.

Segundo esses autores, organizações do tipo industrial, por exemplo, para o atendimento de seus objetivos necessitam do máximo de prescrições comportamentais para seus empregados e, ainda hoje, aplicam os princípios da Escola da Administração Científica(2) no processo produtivo, enquanto meio mais eficiente

(2) A Escola da Administração Científica, presente nos primórdios da Teoria da Administração e que teve em Frederick Winslow Taylor sua maior expressão, tinha por base a divisão mecânica do trabalho, na qual cada operação deveria ser decomposta em tempos elementares. Os movimentos do corpo e da mente do indivíduo deveriam ser controlados para possibilitar o cálculo do tempo médio necessário a cada elemento de base do trabalho e permitir a intensificação do ritmo das operações (Chiavenato, 1987b).

para a execução de tarefas mecânicas e manuais. No entanto, esse sistema é comprovadamente impróprio para os trabalhos de nível intelectual dessas mesmas organizações e, de forma especial, para as organizações de pesquisa, onde o trabalho intelectual constitui a atividade principal.

Dentro desse enfoque, Donaire (1986), com o intuito de evidenciar a necessidade da adoção de uma abordagem administrativa diferenciada para unidades inovativas ou de pesquisa, sintetiza, com base no trabalho de Radosevich & Hayes, as diferenças fundamentais de atributos entre as unidades inovativas e as unidades operacionais, compondo o seguinte quadro:

Quadro 2 - Diferenças fundamentais de atributos entre unidades inovativas e unidades operacionais

| ATRIBUTOS | UNIDADES INOVATIVAS | UNIDADES OPERACIONAIS |
|----------------------------------|--|---|
| 1.Orientação Administrativa | .Mais voltada para o ambiente .Maior perspectiva de longo prazo (estratég.) | .Mais voltada para a empresa .Maior perspectiva de curto prazo (tática) |
| 2.Características da Atividade | .Única, criativa, de descrição própria | .Repetitiva, programável, representada por descrições de trabalhos formais |
| 3."Inputs" de Recursos | .Profissionais altamente treinados com uso intenso da intelectualidade | .Pessoal com baixa capacitação, uso intenso de capital na automação do processo |
| 4.Base do Sistema de Remuneração | .Atualização, curiosidade intelectual e autonomia de atuação | .Econômica, onde o "status" está associado com a posição e o título |

Continua...

...continuação

| ATRIBUTOS | UNIDADES INOVATIVAS | UNIDADES OPERACIONAIS |
|--------------------------------|--|---|
| 5. Estilo do Gerente | .Mais participativo (decisões em conjunto) | .Mais autoritário |
| 6. Atitude em Relação ao Risco | .Tolerável, incluindo a aceitação de fracassos | .Controle da incerteza procurando mantê-la em baixos níveis |
| 7. Tecnologia Usada | .Complexa | .Relativamente simples |
| 8. Bases da Coordenação | .Pessoal, com comunicação nos dois sentidos | .Planos, memorandos, com comunicação em sentido único |

Fonte: Donaire (1986, p. 21-22)

Em consonância com as evidências apresentadas por esses autores, principalmente com relação às características que diferenciam os recursos humanos atuantes nas duas atividades, Marcovitch (1980) enfatiza a diferença existente entre as instituições de pesquisa e a maioria das organizações humanas, como decorrência da qualificação dos recursos humanos que as integram e da missão da qual procuram desincumbir-se.

Com base nessa diferenciação, este mesmo autor aborda a necessidade de existirem dois perfis organizacionais distintos em instituições de pesquisa: o subsistema de apoio e o subsistema de projeto.

O subsistema de apoio relaciona-se com as atividades de rotina e deverá possuir uma estrutura mais centralizada, procedimentos mais formalizados, níveis de hierarquia funcional mais estratificados, comunicação periódica e impessoal e o sistema de sanções mais objetivo.

O subsistema de projeto refere-se, efetivamente, às atividades de pesquisa. Exige uma descentralização maior no processo de tomada de decisão, os procedimentos devem ser menos formalizados, as comunicações mais intensas e pessoais, o sistema de sanções mais subjetivo, por força das dificuldades de avaliação de desempenho dos pesquisadores.

Borges-Andrade (1984) analisando a estrutura da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, identifica ambos os subsistemas naquela organização. Dentro da mesma linha de raciocínio de Marcovitch, reconhece o subsistema de apoio como aquele que faz a "administração para a pesquisa" e o subsistema de projeto como responsável pela "administração da pesquisa".

Enfatizando as características que justificam e diferenciam os dois subsistemas dentro da estrutura organizacional, coloca que

"Os dois subsistemas ou perfis presentes nas instituições de pesquisa necessitam de estruturas e climas organizacionais bem diferenciados. Por isso, exigem gerentes possuidores de características gerenciais bem distintas, quando não conflitantes. Fundamentalmente cabe ao gerente de apoio o controle de processo e, portanto, o papel de mantenedor das regras e das normas de procedimentos estabelecidas. Essa característica, caso seja dominante no gerente do subsistema de projetos, pode resultar na completa destruição do clima necessário à produção científica e, portanto, na derrocada da instituição de pesquisa" (p. 20).

Em outro trabalho, Borges-Andrade et al. (1986) definem o subsistema de apoio como relacionado à atividade-meio da organização, onde predominam atividades de rotina relacionadas à

administração de pessoal, imóveis, materiais, recursos financeiros. Por outro lado, o subsistema de projetos é definido como relacionado à atividade-fim da organização, envolvendo atividades de planejamento, coordenação, execução, avaliação e difusão de tecnologia.

Acrescentam que as características desses subsistemas têm sido muito discutidas na literatura, "...sendo aceita pela maioria dos autores a afirmativa de que há diferenças cruciais na sua estrutura, modo de funcionamento e cultura" (p. 164).

Salientam, ainda, que o subsistema de projetos está envolto em particularidades bastante discrepantes em relação ao que se chama comumente de administração. Dessa forma, destacam que "...é preciso compreender que o papel de seus gerentes também é diferente do usual e que, portanto, estes precisam de atenção diferenciada" (p. 164).

5. O GERENTE DE PESQUISA

Dentro da mesma perspectiva dos autores citados no item anterior, Arnon (1978) sugere a separação da administração das organizações de pesquisa em duas áreas: direção da pesquisa e administração de negócios. No entanto, complementa que a primeira deve ficar sob a responsabilidade de representantes do corpo científico e a segunda sob responsabilidade do pessoal com

formação na área administrativa.

Entende o autor que essa separação em muito contribuirá para a redução de tensões e conflitos na organização. Argumenta que é certo que os pesquisadores normalmente resistem a aceitar ordens de parte dos gerentes não-científicos, em assuntos que se relacionam diretamente com a área de pesquisa. Por outro lado, não é menos certo que os pesquisadores estão mais propensos a aceitar a orientação dos administradores quando se trata de procedimentos administrativos, por reconhecê-los mais competentes para tal.

Com relação a essa questão, Donaire (1986) enfatiza que existem muitas dúvidas sobre quem deve exercer a gerência da pesquisa: se um elemento com especialização técnica (pesquisador) ou se um elemento não especializado em pesquisa, mas com capacidade administrativa, como é o caso do administrador de empresas.

Na revisão de literatura de sua tese de doutorado, Donaire (1986) cita autores que não se posicionam favoravelmente em relação a uma ou outra alternativa, como é o caso de Kaplan. Este constatou, em pesquisa realizada sobre o tema, que para exercer essa função, seja o gerente proveniente da área que for, a principal exigência é que possua experiência anterior em atividades de pesquisa.

Ao mesmo tempo, cita autores - esses em maior número - favoráveis à primeira alternativa, como é o caso de Uyeki que, a partir de resultados de pesquisas realizadas junto a cientistas-administradores, afirma que as atividades técnicas e administrativas não podem ser consideradas incompatíveis e que,

devido a maior identificação com a área de pesquisa, o gerente deve ser um técnico (pesquisador). Nesse sentido, acentua que "...nem todos os pesquisadores podem aprender administração, porém, poucos administradores têm a mente voltada para todos os aspectos que envolvem o mundo da ciência" (p. 68).

Finalmente, nas conclusões de seu estudo, Donaire (1986) constatou que a maioria dos gerentes entrevistados entende que o gerente de pesquisa deve originalmente ser um pesquisador, argumentando que sua experiência anterior, seu convívio e seu relacionamento, sua compreensão da área de pesquisa, se não garantirem seu sucesso na nova função, seguramente facilitarão, sobremaneira, a obtenção desse sucesso.

Para Coqueiro & Borges-Andrade (1983), duas razões levam-nos a considerar indispensável que o administrador de pesquisa tenha sido um pesquisador. Primeiro, a liderança que ele deve exercer para supervisionar o grupo de pesquisadores deve ser emanada mais da sua competência técnica do que do poder burocrático-organizacional concedido pela instituição, a fim de criar um clima favorável à criatividade. Segundo, é necessário que o gerente tenha um perfeito conhecimento e compreensão das etapas do processo pelo qual as atividades de pesquisa são levadas a cabo.

Dentro de outro enfoque, Sbragia et al. (1986) observam que a prática tem demonstrado ser mais vantajoso transformar, por meio de treinamento na área administrativa, um técnico em gerente de pesquisa do que transformar um administrador em gerente de pesquisa, por meio do fornecimento de conhecimentos técnicos

complementares da área de pesquisa.

Em consonância com o pensamento dominante até agora verificado, porém sem estabelecer qualquer relação de causa, vários autores observam que na prática os gerentes de pesquisa normalmente provêm da área técnica (pesquisadores). Assim, Borges-Andrade et al. (1986) afirmam que "Na EMBRAPA e instituições de pesquisa similares os indivíduos responsáveis pela administração da pesquisa iniciam carreira como pesquisadores, com raras exceções" (p. 165). Donaire (1980), em seu artigo "Por que os Pesquisadores se tornam gerentes?", além de atestar essa tendência, analisa os diversos motivos que impulsionam o pesquisador a abraçar a carreira gerencial. Maximiano (1977) afirma que, não importando terem sido preparados ou não para a função gerencial, uma parcela de qualquer comunidade de especialistas será convocada para ingressar na carreira gerencial das instituições de pesquisa.

No entanto, esses mesmos autores não deixam de reconhecer a falta de preparo dos pesquisadores para assumir tais funções, o que pode ser resumido nas palavras de Coqueiro & Borges-Andrade (1983, p. 59) "...apesar de eles (pesquisadores) poderem ser extremamente competentes no que fazem (ciência), eles dispõem de pouca ou nenhuma formação para exercer a função gerencial".

Expressando essa preocupação, Sbragia et al. (1986) comentam que quando da passagem do pesquisador para a função gerencial, além de adquirir conhecimentos e habilidades administrativas para o desempenho das novas atribuições, o técnico necessitará, inevitavelmente, realizar mudanças de atitudes e de

comportamento profissionais, de tal forma que

"...deverá habituar-se a ter uma orientação maior para as pessoas do que para as tarefas. Deverá sacrificar o gosto pelos detalhes técnicos em benefício da dedicação às relações humanas, abdicar da execução pessoal das tarefas em favor da delegação (...) No processo de tomada de decisão ver-se-á pressionado a decidir rapidamente e com insuficiência de dados, o que conflita com sua formação orientada a decisões em face de fortes evidências e baixo risco" (p. 126).

Observam, ainda, que outra barreira a ser vencida pelo técnico refere-se ao seu sistema de valores. Enquanto é próprio do administrador ter uma grande identificação com a organização na qual exerce seu trabalho, o técnico encara seu trabalho na busca da perfeição e de uma grande lealdade à ciência.

Do mesmo modo, Roman (1974) assinala que para a gerência da atividade técnica os conhecimentos técnicos são importantes, porém, a esses soma-se a necessidade de o gerente familiarizar-se com os vários aspectos funcionais e com a contribuição das diferentes funções para concretizar os objetivos organizacionais. O gerente de atividades técnicas precisa ser capaz de usar, integrar e coordenar essas funções para possibilitar o desenvolvimento da pesquisa. Nesse caso, principalmente quando se trata de um gerente oriundo da área técnica, há a necessidade de desenvolver novas habilidades que permitam trabalhar com aspectos mais amplos da função gerencial.

Complementando, Donaire (1986) afirma que o progresso de técnicos, engenheiros e pesquisadores na carreira gerencial é limitado pela falta de preparo, principalmente no que se refere ao

trato com os fatores humanos, logo, falta de habilidade interpessoal.

Nesse aspecto, conforme atestam Mattos (1985) e Resende (1988), o adequado preparo dos técnicos que ocupam o cargo de gerente é de vital importância para a consolidação da organização, uma vez que seus atos repercutirão não só no desempenho organizacional, mas também e principalmente, na sociedade como um todo.

No entanto, esses mesmos autores observam que é muito comum, especialmente em órgãos públicos, o emprego da "escola prática" para a capacitação do quadro de gerentes. A "escola prática" implica o aprendizado por meio da observação de como atuam os seus pares e seus superiores e da simples tentativa (erro x acerto). Esse método é responsável pela assimilação de muitas noções deformadas, preconceitos e vícios de comportamento difíceis de serem corrigidos.

Borges-Andrade et al. (1986), embora considerem que parte do aprendizado gerencial ocorra com o próprio desempenho da função, entende que uma política baseada unicamente nesse pressuposto é desastrosa pelas consequências dos erros que inevitavelmente são cometidos, como também pelo fortalecimento e cristalização de vícios de comportamento indesejáveis. Ademais, acrescenta "...a experiência prática é um mestre que raramente fornece um mapa cognitivo ou quadro conceitual completo, que permita ao aprendiz se libertar de aplicar princípios e técnicas e se elevar à condição de resolver problemas" (p. 166).

Salvo essas possíveis distorções, a literatura é farta em

destacar a importância do gerente de pesquisa e de suas responsabilidades em relação ao sucesso da organização, conforme pode ser comprovado pela manifestação de Kum-Tatt (apud Donaire, 1986). Para esse autor o gerente de pesquisa é o mais importante fator na criação e na eficiente utilização dos recursos disponíveis para a atividade de pesquisa. Cabe ao gerente a responsabilidade de criar condições que ofereçam suficiente liberdade no trabalho de pesquisa individual, para estimular a criatividade. sem, no entanto, se descuidar de combinar os esforços individuais com os do grupo de pesquisa.

Maximiano (1977), reconhecendo os recursos humanos como principal instrumento de trabalho do gerente de pesquisa, atribui-lhes a responsabilidade de comunicar-se e promover a comunicação entre seus subordinados, resolver conflitos, integrar conhecimentos, coordenar esforços e motivar pessoas.

Entende, ainda, que a complexidade não se limita aos recursos humanos. O gerente de pesquisa deve ser capaz de estimar recursos financeiros, humanos e materiais adequados à execução de projetos; controlar o uso desses mesmos recursos para compatibilizá-los com o período de execução e os interesses da organização; controlar o ritmo e o fluxo do trabalho para que os cronogramas iniciais sejam respeitados; e uma outra série de atividades relacionadas à integração dos objetivos da pesquisa aos objetivos organizacionais.

Marcovitch (1980), referindo-se aos níveis mais elevados da gerência de pesquisa, apresenta como atividades pertinentes a esses níveis a preocupação com a estrutura normativa da

organização, bem como com o empenho de esforços no sentido de adequá-la aos objetivos organizacionais.

Definindo a função do gerente de pesquisa, coloca que ele

"...é o indivíduo preocupado com os fins da instituição e dos seus projetos (...) Estando voltado para os fins, ele se contrapõe ao burocrata, cuja preocupação é o cumprimento de procedimentos estabelecidos. O administrador de pesquisa caracteriza-se por uma atitude pró-otimização, de orientação para o futuro e por uma visão globalista da organização..." (p. 143).

6. ATRIBUIÇÕES DA GERENCIA DE PESQUISA

Requerendo o presente estudo que as atribuições da gerência de pesquisa sejam tratadas de forma mais sistematizada, procurar-se-á recuperá-las à luz da literatura especializada sobre gerência de pesquisa, tendo por apoio o rol de atribuições da gerência definidos por Owens (1983), Maximiano (1980) e outros no item 3 desse capítulo, bem como os conceitos já desenvolvidos nos subitens 3.1 a 3.6.

6.1. Liderança e gerência de pesquisa

Para Roman (1974), o gerente de pesquisa deve ser sensível às pressões sobre a liderança. Deve ter em conta que a

organização é um reflexo do líder. Pessoas competentes afluem à bandeira do líder competente. O gerente deve ter força, coragem e bastante autoconfiança na sua própria qualificação para congregar em torno de si pessoas capazes.

Donaire (1986), enfocando em sua tese de doutorado as bases de influência utilizadas pelos gerentes de pesquisa e desenvolvimento para efeito de liderança sobre o grupo de pesquisadores, tomou como referência sete bases, a saber:

1. Poder formal - baseado em valores internos que indicam que o gerente tem o direito legítimo de influenciar o subordinado e este tem obrigação de aceitar tal influência.
2. Poder de premiar - baseado no número de incentivos que o gerente está apto a oferecer para o subordinado.
3. Poder de castigar - baseado na expectativa real e percebida de que punições virão para o subordinado se ele não responder aos comandos do gerente.
4. Poder técnico - baseado na competência técnica que o gerente possui e o subordinado percebe ser importante.
5. Poder de referência - baseado no desejo do subordinado em se identificar com o gerente.
6. Amizade.
7. Colocação do trabalho de forma desafiadora.

Ao final, de acordo com a percepção dos pesquisadores, constatou que as bases de influência pelas quais os pesquisadores atendem as solicitações dos gerentes de pesquisa são, pela ordem de importância: poder formal, poder técnico, poder de referência, trabalho desafiador, poder de premiar, amizade, poder de castigar.

Diante do exposto, o autor adverte que, embora o cargo ocupado e o conhecimento técnico tenham-se destacado em relação às outras bases de influência, não significa que estas últimas não devam ser mantidas em níveis satisfatórios para impedir a ocorrência de sentimentos de ausência de recompensas, de desafios e de amizade no relacionamento entre gerentes e pesquisadores.

Para Sbragia (1986), o importante é que o gerente de pesquisa tenha tanto poder formal quanto o ambiente organizacional o permita. Mas, uma vez que isso tenha sido feito, ele deve ser encorajado a utilizar seus conhecimentos e habilidades como modos predominantes de influência.

6.2 - Estilo de liderança e gerência de pesquisa

Analisando uma série de estudos sobre o estilo de liderança na área de pesquisa, Donaire (1986) constatou que a unanimidade desses estudos enfatizam, em suas conclusões, a importância do estilo de liderança na eficiência produtiva dos pesquisadores e na sua satisfação em relação aos trabalhos realizados.

Com relação ao estilo mais adequado, comenta que a maioria dos sociólogos concorda que não existe um melhor estilo de liderança, porém admite que existe um estilo mais apropriado em função do ambiente organizacional e das tarefas a serem executadas. Nesse sentido, destaca o posicionamento de Twiss, para quem na área de pesquisa e desenvolvimento, geralmente o estilo

participativo encontra maiores condições de efetividade.

Na continuidade, citando o trabalho de Raisbeck & Old, no qual os estilos foram divididos em adaptativos (democrático) e autoritário (autocrático), comenta que, diante dos resultados encontrados, os autores concluíram que o estilo adaptativo deve ser encorajado em instituições de pesquisa e desenvolvimento. Nesse estilo as decisões não são prerrogativas do gerente, mas fluem por toda a equipe de pesquisadores.

Baumgartel (1957), em seu trabalho sobre estilo de liderança e gerência de pesquisa, partiu de três estilos básicos: "laissez-faire", participativo e diretivo, cujas características são apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 3 - Características dos estilos de liderança

| CARACTERÍSTICAS | "L.-FAIRE" | PARTICIPATIVO | DIRETIVO |
|---|--------------|---------------|----------|
| . Influência do gerente nas decisões..... | pouca | moderada | muita |
| . Influência dos subordinados nas decisões..... | muita | moderada | pouca |
| . Situações que são discutidas e decididas conjuntamente..... | poucas | muitas | moderada |
| . Contatos com o gerente... | poucos | muitos | moderado |
| . Influência dos subordinados na atuação dos gerentes..... | pouca | muita | pouca |
| . Situações onde o gerente decide as alternativas.... | muito poucas | poucas | muitas |

Fonte: *Compilado de Baumgartel (1957, p. 351)*

Em suas conclusões, comparando os resultados obtidos entre os grupos submetidos à liderança participativa e à liderança diretiva, observou que os pesquisadores sob a liderança participativa:

- a) Mostram-se, de certa forma, mais motivados para uma pesquisa orientada, ou seja, definida por objetivos organizacionais.
- b) Reconhecem a atividade de pesquisa como um importante meio para a sua realização pessoal.
- c) Demonstram, de modo geral, uma atitude mais receptiva e favorável em relação ao gerente.

Ao comparar os resultados encontrados entre os grupos submetidos à liderança participativa e à liderança "laissez-faire", constatou que os pesquisadores sob a liderança participativa:

- a) Sentem-se mais seguros para criar em função da maior liberdade.
- b) Fazem um uso mais adequado das suas habilidades nas situações de trabalho.
- c) Percebem que seus gerentes são os mais indicados para oferecer apoio profissional, dada a qualificação profissional (técnica) e sua familiaridade com o trabalho de pesquisa.
- d) Sentem maior satisfação em relação ao contexto organizacional como um todo.

Para o autor, o clima decorrente do estilo de liderança tem influência sobre o trabalho dos pesquisadores, constituindo-se em uma importante variável determinante de suas atitudes e motivação.

Por último, conclui que os resultados de seu estudo

confirmam a validade do conceito de liderança participativa como um caminho real para a concretização de uma performance mais efetiva e de maior satisfação pessoal dos pesquisadores.

Para Owens (1983), a adoção de um estilo autocrático em um ambiente de pesquisa e desenvolvimento, onde predominam profissionais de alta qualificação, é um convite ao fracasso. Julga conveniente adotar um estilo de liderança pautado na participação, cooperação e comprometimento das pessoas.

Souza (1991), estudando fatores influenciadores da produtividade dos pesquisadores da EMBRAPA constatou que, embora apenas 22,00% dos pesquisadores entrevistados se considerem gerenciados sob o estilo democrático, este foi apontado pela grande maioria como o mais impulsionador dos três estilos. A força impulsionadora do liberal foi considerada menor do que a do democrático, enquanto o autocrático foi considerado como restritivo.

Segundo o estudo, em conformidade com o que preconiza a literatura, os pesquisadores entendem que o aumento da sua participação relativa na determinação de como fazer suas tarefas seria uma forma de aumentar sua produtividade e, em consequência, da organização.

6.3. Motivação e gerência de pesquisa

Para Arnon (1978), a principal fonte de motivação e satisfação para o pesquisador é o próprio trabalho de pesquisa.

Desse modo, considera como aspecto mais importante para a existência de um clima favorável à pesquisa, um trabalho estimulante, que se constitua em um desafio, somado ao necessário incentivo para desenvolver idéias originais, independentes, objetivas e disciplinadas.

No entanto, reconhece a existência de algumas necessidades -legítimas do pesquisador, as quais podem ser divididas em dois grupos: a) recompensas e incentivos e b) liberdade de pesquisa.

Dentro do primeiro grupo destaca a necessidade de "status", reconhecimento e desenvolvimento profissional.

O "status", assim como é uma fonte de motivação para todos os membros da organização, o é também para os pesquisadores. Tem como funções principais: manutenção eficiente das comunicações dentro da organização, uma vez que identifica e define o papel de cada um dentro da organização; funciona como incentivo da própria organização; desenvolve um sentido de responsabilidade profissional.

O reconhecimento profissional não deve, de forma alguma, estar vinculado ao sucesso obtido em galgar os diferentes níveis da escala hierárquica. O reconhecimento profissional, segundo o autor, exige uma segunda escala de promoções onde sejam valorizados os resultados do trabalho científico e a competência profissional.

O desenvolvimento profissional é considerado como uma das maiores motivações para o pesquisador. Proporcionar condições para que eles realizem cursos de especialização, que se mantenham

em dia com os avanços do seu campo de atuação, que ampliem seus interesses e que se reúnam com seus colegas de outras instituições, constituem grandes contribuições para obter satisfação em seu trabalho e eficácia em suas pesquisas.

Quanto ao segundo grupo, liberdade de pesquisa, destaca a necessidade de participação na elaboração dos programas de pesquisa, liberdade para publicar e controle burocrático mínimo.

A participação do pesquisador na definição dos programas de pesquisa é importante não só para satisfazer suas necessidades de ser um elemento ativo na tomada de decisões na organização, como também para assegurar que seja estabelecida uma programação mais adequada à realidade, a qual ele normalmente conhece.

A reputação do pesquisador, seu "status" e seu avanço profissional dependem em grande parte do número e qualidade de suas publicações. Assim, a liberdade de publicar, além de constituir-se em uma necessidade do pesquisador, capaz de renovar sua motivação para o trabalho, é também um direito seu.

Por último, o autor entende que a exemplo de outras organizações, as instituições de pesquisa necessitam também de regras formais de procedimentos para governar a grande variedade de operações existentes, sob pena de afundarem em um caos organizacional. Porém, adverte que nas organizações de pesquisa e, principalmente, em relação ao grupo técnico-científico, devem ser desenhadas regras e regulamentos que permitam o máximo possível de flexibilidade e liberdade em sua execução, com um mínimo de atrito

e usurpação da liberdade do pesquisador, compatíveis com o cumprimento das obrigações com a organização.

Tomando por parâmetro os estudos de Herzberg sobre motivação para o trabalho, Sbragia (1980) aponta alguns aspectos diretamente relacionados com a motivação em ambientes de pesquisa e desenvolvimento, atentando para o necessário preparo do gerente para administrá-los.

"Em relação ao ambiente (fatores cuja ausência não pode ser sentida):

- * Políticas e normas adequadas de organização.
 - suporte financeiro a projetos... .
 - prêmios, méritos.
- * Favorecimento das relações interpessoais e satisfação das necessidades de comunicação.
- * Supervisão adequada, incluindo sensibilidade a problemas pessoais, e estilo de liderança compatível com o objetivo da motivação. (...)

Em relação ao trabalho propriamente dito (fatores cuja presença deve ser estimulada cada vez mais - senso de realização):

- * Auxiliar a tornar o trabalho interessante. Deve-se estruturar o trabalho de modo que enseje maior independência na tomada de decisão e na incrementação das iniciativas decisórias.
- * Dar reconhecimento às pessoas pelo desempenho no trabalho... .
- * Conferir às pessoas responsabilidades em função de suas necessidades e habilidades..." (p. 258).

Para Yeganiantz (1988), a melhor forma de motivação dos pesquisadores encontra-se na estratégia da abordagem participativa. Essa abordagem assume que os pesquisadores podem obter satisfação pelo fato de executarem eficientemente suas tarefas, independentemente da possibilidade de serem agraciados

com recompensas ou punições. "Os pesquisadores ... podem envolver seus egos em suas tarefas, ficando emocionalmente comprometidos a executá-las bem e orgulhando-se de sua eficiência na consecução dos objetivos da sociedade" (p. 114).

De acordo com o autor, são características da abordagem participativa:

- a) Oferecer oportunidade ao pesquisador de auto-expressão, senso de participação no planejamento e tomada de decisões, bem como convicção de estar realizando tarefas que envolvem realização e prestígio profissional.
- b) Redução do uso da autoridade como meio de controle. Para fazer cumprir as tarefas de seus subordinados, o gerente desempenha um papel de ajuda e não de autoridade.
- c) Em função da participação do pessoal envolvido na tomada de decisões, há um fortalecimento da utilização de grupos e do enfoque sistêmico para a solução de problemas.

"O pesquisador só se sentirá motivado a cooperar plenamente quando sentir que a gerência valoriza suas idéias, não faz comentários irônicos, nem usa crítica destrutiva" (p. 114).

Finalmente, o autor sentencia que, para garantir a cooperação e a produtividade dos pesquisadores, o gerente tem que alcançar altos níveis de motivação. Para tanto, é exigido do gerente esforço sistematizado para o atendimento dos seguintes aspectos:

- a) avaliar periodicamente o desempenho e reconhecer o mérito;
- b) delegar autoridade;
- c) proporcionar desafios;

- d) criar clima que favoreça o desenvolvimento humano;
- e) propiciar programas de treinamento;
- f) oferecer oportunidades de carreira e promoção;
- g) proporcionar os recursos tecnológicos adequados ao trabalho;
- h) proporcionar bom relacionamento humano no serviço;
- i) estimular o trabalho em equipe;
- j) manter eficiente sistema de comunicação;
- l) favorecer programas de lazer e de desenvolvimento sócio-cultural;
- m) incentivar a iniciativa e a criatividade;
- n) levar os empregados à consciência de que realizam uma tarefa importante" (p. 114).

6.4. Delegação e gerência de pesquisa

Tendo em vista que a grande maioria dos gerentes de pesquisa é oriunda da área técnica, Donaire (1986) observa que acostumados a agir geralmente por si próprios, eles encontram grande dificuldade em delegar tarefas aos seus subordinados.

Badawi (1983), apresentando um rol das principais razões que levam os gerentes de pesquisa a fracassarem, inclui entre elas a reduzida capacidade de delegar.

Para o autor, uma das maiores habilidades do gerente é delegar. No entanto, os gerentes de pesquisa, normalmente com formação técnica, acreditam poder fazer as coisas sempre melhor que os outros. É comum observar seu envolvimento demasiado nas atividades técnicas, fazendo com que venha a executar dois trabalhos em lugar de um e, certamente, com prejuízo de um deles.

Assim, entende que para gerenciar de maneira adequada,

há necessidade de modificar tal atitude--em relação às pessoas com quem conta para a execução do trabalho, pois a delegação é fundamental para a competência administrativa.

Cadena et al. (1986) observam que implícito à habilidade de delegar está o necessário desenvolvimento da capacidade do gerente de identificar a potencialidade, a competência e o grau de aceitação de responsabilidade das pessoas com quem conta, haja vista a área de pesquisa envolver trabalhos de grande especificidade, exigentes em mão-de-obra especializada e que implicam investimentos ao longo de vários anos para apresentarem resultados.

Segundo Owens (1983), de todas as atribuições do gerente, a que ele considera especialmente crítica para os gerentes de pesquisa e desenvolvimento é a "arte" de delegar tarefas e responsabilidades para outras pessoas. Considera a superação das barreiras que dificultam o ato de delegar fundamental para o êxito do gerente.

6.5. Comunicação e gerência de pesquisa

A comunicação assume, no âmbito das organizações de pesquisa, a mesma importância que possui para qualquer outro tipo de organização, ou seja, como elemento viabilizador da vida associativa.

No entanto, a própria natureza do trabalho de pesquisa, conforme atestam estudiosos da área (Arnon, 1978;

Yeganiantz, 1988; Maximiano, 1983; entre outros), exige a interação (comunicação) —dos pesquisadores em nível interno e externo à organização, como forma de identificar e contribuir para a solução de problemas; permitindo considerá-la, portanto, como matéria-prima necessária à elaboração do produto final da organização.

Nesse sentido, Castro & Borges-Andrade (1982) entendem como atribuição do gerente de pesquisa a facilitação do processo dialético, por considerá-lo fundamental para a geração de conhecimentos em instituições de pesquisa agrícola.

Assim, apontam a comunicação horizontal como um dos caminhos que os gerentes devem seguir para promover esse processo. A comunicação horizontal em equipes interdisciplinares traz a possibilidade de uma idéia individual ser trabalhada pelos outros componentes da equipe que, gradualmente, a transformarão em uma melhor solução proposta pelo grupo.

Outra forma de comunicação horizontal que cabe ao gerente estimular é aquela feita com o ambiente externo. Nesse aspecto, a interação dialética com o ambiente de produção agrícola deve ser executado desde o momento em que o pesquisador define os problemas sócio-técnicos, até o momento em que ele relatará os conhecimentos e tecnologias para o contexto social.

Ainda, destacam a necessidade de estimular a comunicação com pesquisadores de outras instituições, facilitando a participação em encontros, congressos e outros eventos do gênero.

6.6. Treinamento e desenvolvimento e gerência de pesquisa

Para Maximiano & Ariani (1983) a matéria-prima das instituições de pesquisa é o potencial dos recursos humanos disponíveis, representados, principalmente, pela sua equipe de pesquisadores.

Assim, consideram que se em outras organizações a função de treinamento e desenvolvimento é reconhecida como das mais importantes, nas instituições de pesquisa assume uma dimensão bem maior, relacionando-se com a própria razão de ser da organização.

Em outro trabalho, Maximiano (1983) comenta que a obsolescência tecnológica é um risco que corre o pesquisador de alto nível, dada a velocidade da produção de conhecimentos da ciência. Desse modo, enfatiza a educação contínua como fator decisivo para o desempenho do pesquisador, atribuindo a responsabilidade pela sua busca ao próprio pesquisador e ao gerente a que ele se subordina.

Marcovitch (1980), enfocando as atividades pertinentes ao gerente de pesquisa, julga o gerenciamento dos recursos humanos como uma das principais atribuições desse profissional. Para o autor, cabe ao gerente de pesquisa estar atento às políticas salariais, de avaliação de desempenho e treinamento, ocupando-se inclusive de identificar as necessidades de treinamento de seus pesquisadores.

De acordo com Kum-Tatt (apud Donaire, 1986), é atribuição do gerente de pesquisa definir as prioridades de

pesquisa, bem como determinar as pessoas com as características e as habilidades requeridas que serão envolvidas nas atividades de pesquisa, permanecendo atento para detectar e proporcionar, caso necessário, a aquisição ou aprimoramento de tais características ou habilidades.

Para Roman (1974) o gerente de pesquisa deve encorajar o desenvolvimento pessoal e intelectual de seus subordinados, bem como lutar por condições que possibilitem a participação em programas de treinamento e desenvolvimento. "O recurso humano é, em última análise, o fator mais importante" (p. 81).

Segundo Badawi (1983), uma das grandes responsabilidades do gerente de pesquisa é o treinamento e o desenvolvimento de seus subordinados. Saber o que deve ser treinado e desenvolvido junto a sua equipe, quem deve ser treinado e por quem, é uma atividade extremamente importante para a consecução dos objetivos organizacionais. O cumprimento dessa atribuição traz repercussões favoráveis ao espírito de grupo, no aprimoramento do grupo e, conseqüentemente, no desempenho do trabalho do gerente de pesquisa.

7. ATRIBUTOS DO GERENTE DE PESQUISA

Da mesma forma que Maximiano (1983), Donaire (1986) define atributos como o conjunto de características que o

indivíduo necessariamente deve possuir para o desempenho de um cargo. No caso do cargo de gerente, esse conjunto de características está diretamente relacionado com as habilidades, atitudes e conhecimentos determinantes da competência gerencial.

Assim, os atributos do gerente de pesquisa são representados pelo conjunto de características necessárias ao indivíduo para garantir o competente atendimento das atribuições do seu cargo.

Definidos nesses termos, observa-se que à medida em que se procurou estabelecer, no item anterior, uma relação entre as atribuições gerenciais e a gerência de pesquisa, alguns atributos foram ali explícita ou implicitamente apresentados pelos autores, os quais julga-se pertinente tentar resgatar neste momento.

Embora Roman (1974), Donaire (1986) e Sbragia (1986) reconheçam o poder formal como importante meio para os gerentes influenciarem os pesquisadores sob seu comando, não descartam a necessidade de eles deterem algumas outras bases de influência. Ao se apoiarem apenas no poder concedido, correm o risco de comprometer outras atribuições sob sua responsabilidade, tal como a própria motivação do grupo. Evidenciam, assim, a liderança como atributo necessário ao gerente de pesquisa.

Quanto ao estilo de liderança, Twiss (apud Donaire, 1986), Raisbeck & Old (apud Donaire, 1986), Baumgartel (1957), Owens (1983) e Souza (1991) evidenciam, em suas colocações/conclusões, a necessidade de o gerente de pesquisa ter como atributo a tendência a empregar o estilo participativo ou democrático no relacionamento com seus subordinados.

Esse mesmo atributo está também presente nos posicionamentos de Arnon (1978) e, principalmente, Yeganiantz (1988), quando tratam da importância da participação como elemento motivador para o pesquisador.

Para dar atendimento aos fatores motivacionais diretamente relacionados a ambientes de pesquisa e desenvolvimento apresentados por Sbragia (1980), vislumbram-se pelo menos cinco atributos necessários ao gerente de pesquisa:

- capacidade de relacionamento;
- capacidade de comunicação;
- orientação para o estilo participativo de liderança;
- capacidade de reconhecer o desempenho dos subordinados e
- capacidade de atribuir responsabilidades aos subordinados, ou seja, delegar.

Na relação de aspectos a serem observados pelo gerente de pesquisa a fim de assegurar a cooperação dos pesquisadores, sugerido por Yeganiantz (1988), além dos cinco atributos já observados em Sbragia (1980), pode-se acrescentar o interesse e o envolvimento no processo de treinamento e desenvolvimento dos pesquisadores.

Miner (apud Donaire, 1986) e Owens (1983), destacando a delegação como uma das principais atribuições do gerente de pesquisa, definem como um dos seus atributos a capacidade de delegar.

Capacidade de comunicar-se e estimular seus subordinados a se comunicarem são atributos do gerente de pesquisa apontados por Castro & Borges-Andrade (1982).

Maximiano (1983), Roman (1974), Badawi (1983) e Marcovitch (1980) evidenciam, também, como atributo do gerente de pesquisa, o interesse e o envolvimento no processo de treinamento e desenvolvimento da sua equipe de pesquisadores.

A relação dos atributos até aqui identificados é corroborada e ampliada por autores que se preocuparam em estudá-los de forma mais sistematizada.

Esse é o caso de Donaire (1986) que, com o propósito de propor uma listagem de atributos desejáveis ao gerente de pesquisa, partiu, em sua tese de doutorado, de uma listagem dos atributos elaborados com base nos trabalhos de Bayton & Chapman e de entrevistas pessoais com gerentes de pesquisa, professores universitários e profissionais da área.

Submetendo essa listagem inicial à apreciação de gerentes de pesquisa e pesquisadores de áreas de pesquisa e desenvolvimento (P & D) de dezenove empresas do Estado de São Paulo, o autor, após a análise fatorial dos dados, chegou à seguinte lista dos atributos desejáveis para o gerente de pesquisa:

"1. Conhecimentos

1.1. Conhecimento Organizacional

- a. conhecimento do sistema administrativo e financeiro da empresa;
- b. conhecimento do sistema administrativo de recursos humanos da empresa;
- c. conhecimento da empresa e de suas práticas, políticas e valores;
- d. consciência de custos e das implicações administrativas das decisões técnicas;
- e. conhecimento dos produtos/missões e mercados/clientes da organização.

1.2. Conhecimento Técnico Pessoal

- a. conhecimento em áreas correlatas à especialização;
- b. competência técnica na área de especialização;
- c. domínio de métodos de pesquisa.

2. Habilidades

2.1. Habilidades de Comando

- a. capacidade de planejamento, organização e controle;
- b. capacidade de liderança;
- c. capacidade de aplicação de recursos;
- e. capacidade de gerar confiança no superior;
- f. escolha do estilo de liderança adequado;
- g. habilidade de tomada de decisão.

2.2. Outras Habilidades

- a. capacidade de trabalhar em equipe;
- b. criatividade;
- c. habilidade de relacionamento interpessoal, especialmente com colegas;
- d. capacidade de redigir com clareza, precisão e correção.

3. Atitudes

3.1. Posicionamento em relação a aspectos internos e externos

- a. interesse por questões de natureza administrativa;
- b. disciplina de trabalho;
- c. entrosamento com grupos profissionais externos à organização;
- d. interesse pelo desenrolar dos acontecimentos externos à empresa;
- e. ambição profissional.

3.2. Estratégia de Ação

- a. hábito de começar o ataque ao problema/projeto pela revisão da literatura;
- b. hábito da leitura sistemática de textos técnicos" (p. 142-143).

Tratando da gerência de projetos de pesquisa e desenvolvimento, cargo que numa estrutura organizacional de pesquisa e desenvolvimento "por projetos"(3) corresponde aos níveis gerenciais básicos, alguns autores apontam os principais atributos necessários a esses gerentes de pesquisa.

Assim, Pinheiro & Cassa (1987) entendem que a escolha do gerente mais adequado deve considerar as aptidões deste no que se refere a conhecimentos, habilidades e atitudes, apontando como atributos ou características que deve possuir:

- capacidade de relacionamento com as pessoas, sobretudo nos entendimentos com o público e com a equipe de pesquisadores;
- visão de conjunto e não apenas da sua área de especialização;
- capacidade de motivar pessoas, fazendo-as trabalhar com afinco e entusiasmo;
- criatividade para solução de problemas.

De acordo com Cadena et al. (1986), o gerente deve reunir algumas características para atender adequadamente os fatores considerados críticos para execução da atividade de pesquisa. Isso implica ter habilidade para promover a criatividade e a motivação dos membros da equipe, ter capacidade para lidar com os conflitos interpessoais, ter capacidade para promover o processo de comunicação interno e externo, estar atento ao aporte dos

(3) A estrutura organizacional "por projetos", segundo Vasconcellos (1983), corresponde a uma distribuição dos pesquisadores por unidades de trabalho, as quais se ocupam da execução de pesquisas específicas de determinada área de especialização, sob o comando de um gerente, o gerente de projeto.

insumos necessários para a execução dos trabalhos, inclusive informações, bem como preocupar-se e acompanhar o processo de integração e desenvolvimento profissional dos membros da equipe.

Esta relação é completada ainda, pelo autor, com a seguinte listagem de atributos pessoais necessários ao gerente de projetos de pesquisa e desenvolvimento:

- atitude pró-ativa e iniciativa;
- criatividade para auxiliar na solução de problemas;
- capacidade para identificar a potencialidade, a competência e o grau de aceitação de responsabilidades das pessoas com quem conta, por tratar-se de requisito da maior importância para a delegação;
- capacidade para delegar;
- habilidade interpessoal nos processos de comunicação, manejo de conflitos e uso do poder;
- competência técnica compatível com a natureza dos trabalhos de pesquisa;
- flexibilidade na aplicação das normas e procedimentos básicos da organização, especialmente daquelas sobre as quais tem maior autonomia.

O autor enfatiza a necessidade de o gerente ter a habilidade/flexibilidade para ativar os mecanismos apropriados para superar as barreiras burocráticas que normalmente existem em organizações de pesquisa e, muitas vezes, impedem que as decisões sobre os insumos necessários para a execução do projeto fluam normalmente.

Dentre os atributos do gerente de projetos de pesquisas e

desenvolvimento comentados por Boiteux (1982), destacam-se:

- Liderança: embora reconheça que nem todas as pessoas possuem essa qualidade de forma inata, julga necessária a preocupação e a procura do seu desenvolvimento.
- Flexibilidade e adaptabilidade a mudanças: entende que uma pessoa intolerante jamais será um bom gerente. O ambiente de pesquisa é altamente susceptível a mudanças.
- Discernimento: necessário na busca de soluções para os problemas técnicos, com relação à aplicação dos recursos orçamentários e materiais de que dispõe.
- Aptidões técnicas: um bom conhecimento geral é mais importante do que uma grande especialização em determinada área. Um preparo eclético facilitará seu trabalho de integração de esforços.
- Criatividade: considera um dos atributos básicos do gerente. Cabe ao gerente não apenas escolher a melhor alternativa, mas buscar novas alternativas.
- Senso de justiça: a solução de conflitos exige grande espírito de justiça e equilíbrio nas decisões.
- Capacidade de manter as comunicações: habilidade de manter um clima de entendimento entre todas as pessoas envolvidas com o trabalho de pesquisa. Requer, portanto, habilidade interpessoal.

De acordo com Lo Ré (1980), são características necessárias ao gerente de projetos de pesquisa e desenvolvimento:

- Capacidade de adotar o estilo gerencial adequado de liderança para cada situação, tendo, porém, como estilo básico o participativo ou democrático.
- Ser flexível, principalmente no que se refere à rotina

administrativa, uma vez que seus subordinados são, normalmente, profissionais de alto nível.

Aponta ainda:

- Facilidade no relacionamento humano (habilidade interpessoal).
- Conhecimento técnico interdisciplinar, logo, em oposição à especialização.
- Conhecimentos na área da administração, envolvendo planejamento, técnicas de controle, elaboração de orçamentos e administração de recursos humanos, entre outras.
- Habilidade na solução de conflitos (habilidade interpessoal).

7.1. Apresentação sintética dos principais atributos do gerente de pesquisa

Esta apresentação sintética dos principais atributos do gerente de pesquisa tem por propósito expor, de forma mais direta, a resposta à primeira pergunta de pesquisa - "Quais são os principais atributos do gerente de pesquisa identificados pela literatura especializada?" - conforme definido no capítulo seguinte (Metodologia) em seu item 1, uma vez que desta questão provêm os elementos necessários para a consecução das etapas seguintes do presente trabalho.

Tendo por orientação os elementos determinantes da competência gerencial definidos por Katz (1974) e Badawi (1983), os atributos serão agrupados em habilidades humanas, habilidades técnicas, habilidades conceituais, atitudes e conhecimentos.

Quadro 4 - Principais atributos do gerente de pesquisa identificados pela literatura especializada

| ATRIBUTOS | AUTORES |
|---|---|
| . HABILIDADES HUMANAS | |
| .Capacidade de liderança | Roman (1974), Donaire (1986), Sbragia (1986), Boiteux (1982), Owens (1983), Maximiano (1980), Rosa (1979) |
| .Capacidade/tendência a empregar o estilo participativo/democrático de liderança | Twiss (apud Donaire, 1986), Lo Ré (1980), Raisbeck & Old (apud Donaire, 1986), Owens (1983), Baumgartel (1957), Yeganiantz (1988), Souza (1991), Sbragia (1980), Arnon (1978) |
| .Habilidade para lidar com conflitos interpessoais | Owens (1983), Rosa (1979), Lo Ré (1980), Cadena et al. (1986) |
| .Capacidade de comunicação | Sbragia (1986), Cadena et al. (1986), Castro & Borges-Andrade (1982), Boiteux (1982), Owens (1983), Maximiano (1980), Rosa (1979), Yeganiantz (1988) |
| .Capacidade de estimular a comunicação entre pesquisadores | Castro & Borges-Andrade (1982) |
| .Capacidade de relacionamento interpessoal | Sbragia (1986), Donaire (1986), Yeganiantz (1988), Pinheiro & Cassa (1987), Lo Ré (1980) |
| .Capacidade de trabalhar em equipe | Donaire (1986) |
| .Capacidade de delegar | Sbragia (1980), Owens (1983), Yeganiantz (1988), Miner (apud Donaire, 1986), Cadena et al. (1986), Maximiano (1980) |
| .Capacidade de envolvimento com o processo de treinamento e desenvolvimento dos pesquisadores | Yeganiantz (1988), Maximiano (1983), Roman (1974), Badawi (1983), Marcovitch (1980) |

Continua...

...continuação

| ATRIBUTOS | AUTORES |
|--|---|
| .Capacidade de reconhecer o desempenho/mérito dos pesquisadores | Sbragia (1980), Yeganiantz (1988) |
| .Flexibilidade na aplicação das normas e procedimentos da organização em relação aos pesquisadores | Cadena et al. (1986). Lo Ré (1980) |
| .Capacidade de criar condições favoráveis à motivação dos pesquisadores | Cadena et al. (1986), Pinheiro & Cassa (1987), Owens (1983) |
| . HABILIDADES TÉCNICAS | |
| .Capacidade de redigir com clareza, precisão e correção. | Donaire (1986) |
| .Competência técnica compatível com a natureza dos trabalhos de pesquisa | Cadena et al. (1986), Donaire (1986) |
| .Domínio de métodos de pesquisa | Donaire (1986) |
| .Conhecimentos em áreas correlatas à especialização | Lo Ré (1980), Pinheiro & Cassa (1987), Boiteux (1982), Donaire (1986) |
| . HABILIDADES CONCEITUAIS | |
| .Habilidade para tomar decisões | Owens (1983), Donaire (1986) |
| .Criatividade para a solução de problemas | Cadena et al. (1986), Pinheiro & Cassa (1987), Boiteux (1982), Donaire (1986) |
| .Capacidade de aplicar recursos | Donaire (1986) |
| . ATITUDES | |
| .Entrosamento com grupos profissionais externos à organização | Donaire (1986) |

Continua...

...continuação

| ATRIBUTOS | AUTORES |
|--|----------------------|
| .Flexibilidade e adaptabilidade a mudanças | Boiteux (1982) |
| .Disciplina de trabalho | Donaire (1986) |
| .Atitude pró-ativa e iniciativa | Cadena et al. (1986) |
| .Ambição profissional | Donaire (1986) |
| .Interesse por questões de natureza administrativa | Donaire (1986) |
| .Hábito de começar o ataque do problema/projeto pela revisão de literatura | Donaire (1986) |
| .Hábito da leitura sistemática de textos técnicos | Donaire (1986) |
| . CONHECIMENTOS | |
| .Conhecimento do sistema administrativo e financeiro da organização | Donaire (1986) |
| .Conhecimento do sistema administrativo de recursos humanos da organização | Donaire (1986) |
| .Conhecimento da empresa e de suas práticas, políticas e valores | Donaire (1986) |
| .Consciência de custos e das implicações administrativas das decisões técnicas | Donaire (1986) |
| .Conhecimento da missão da organização e do seu mercado/clientes | Donaire (1986) |
| .Conhecimentos na área da administração | Lo Ré (1980) |

Fonte: Compilado do presente capítulo - Base Teórico-Empírica

III - METODOLOGIA

1. PERGUNTAS DE PESQUISA

Conforme ficou caracterizado no capítulo anterior - Base Teórico-Empírica - as organizações de pesquisa reúnem, em função das suas atividades, particularidades que as diferem dos demais tipos de organização. Essas particularidades, por sua vez, têm influência direta sobre as qualificações necessárias ao desempenho da função gerencial. Assim, o gerente de pesquisa, enquanto elemento responsável por viabilizar o atendimento dos objetivos organizacionais, precisa deter alguns atributos que lhe confirmem a necessária competência gerencial

Evidenciada, dessa forma, a importância dos atributos gerenciais e tendo por parâmetro o problema central da pesquisa, foram formuladas, com o propósito de orientar a operacionalização do presente estudo, as seguintes perguntas de pesquisa:

- 1 - Quais são os principais atributos do gerente de pesquisa identificados pela literatura especializada ?

- 2 - Quais dos atributos identificados pela literatura especializada estão presentes entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI, segundo a perspectiva dos pesquisadores e dos próprios gerentes de pesquisa ?

3 - Há discrepâncias entre o que preconiza a literatura especializada e o que é percebido pelos pesquisadores e pelos gerentes de pesquisa ?

2. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

2.1. Delineamento da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa não-experimental, tendo em vista que implicou, conforme define Kerlinger (1980, p. 130), a impossibilidade de "...manipular variáveis ou designar sujeitos ou condições aleatoriamente".

O método de investigação que caracteriza a pesquisa realizada é, segundo Bruyne et al. (1977), o Estudo de Caso, uma vez que foi fundamentada no estudo em profundidade de um caso particular, ou seja, na análise intensiva de determinado tema (atributos do gerente de pesquisa), em uma organização específica (EPAGRI).

O "design" utilizado foi do tipo levantamento, ou seja, de acordo com Kerlinger (apud Selltiz et al., 1987, p. 49) é o tipo de pesquisa onde "...coletam-se dados de toda ou parte de uma população, a fim de avaliar a incidência relativa, distribuição e inter-relações de fenômenos que ocorrem naturalmente".

A perspectiva da pesquisa é sincrônica, uma vez que verificou a presença dos atributos gerenciais preconizados pela literatura especializada entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI, em determinado momento, sem considerar sua evolução no tempo.

2.2. População e unidade de análise

O estudo implicou o envolvimento de duas populações, pesquisadores e gerentes de pesquisa, uma vez que reúnem características próprias em relação ao problema central do estudo. Segundo Vila Nova (1985, p. 61) "É próprio da condição social do homem ocupar posições com direitos e deveres preestabelecidos...". Assim, por conta das diferentes posições em que se encontram na estrutura organizacional, a percepção dos pesquisadores tende a se manifestar, precipuamente, com base nas ações dos gerentes de pesquisa, cujas conseqüências os afetam. A percepção dos gerentes de pesquisa, por sua vez, tende a se fundamentar, precipuamente, na intenção de suas ações.

Cabe esclarecer ainda, com relação a esta questão, que a unidade de análise desta pesquisa foi constituída pelos gerentes de pesquisa da EPAGRI.

A população de pesquisadores, responsável pela formulação e execução dos projetos de pesquisa e subordinada direta dos gerentes de pesquisa, foi representada por 137 (cento e trinta e sete) pessoas, cuja distribuição por unidade de pesquisa pode ser verificada no quadro que segue.

Quadro 5 - Número e distribuição da população de pesquisadores da EPAGRI por unidade de pesquisa

| UNIDADE DE PESQUISA | Nº DE PESQUISADORES |
|--|---------------------|
| * C.T.A. do Alto Vale do Rio do Peixe | 16 |
| * C.T.A. do Meio Oeste Catarinense | 02 |
| * C.T.A. do Planalto Norte Catarinense | 04 |
| * C.T.A. do Oeste Catarinense | 18 |
| * C.T.A. do Litoral Norte Catarinense | 34 |
| * C.T.A. do Alto Vale do Itajaí | 08 |
| * C.T.A. do Planalto Serrano Catarinense | 18 |
| * C.T.A. do Sul Catarinense | 13 |
| * Estação Experimental de Videira | 07 |
| * Estação Experimental de São Joaquim | 11 |
| * Gerência de Recursos Naturais | 06 |
| TOTAL | 137 |

Fonte: Dados compilados de EPAGRI (1992a)

A população dos gerentes de pesquisa compreendeu os gerentes responsáveis pela gestão das atividades de pesquisa em nível de execução, sendo representada, portanto, pelos gerentes pertencentes ao nível mais baixo da hierarquia técnico-administrativa da empresa.

Essa população foi composta por 11 (onze) pessoas, conforme especifica o seguinte quadro:

Quadro 6 - Relação dos gerentes de pesquisa da EPAGRI, para efeito do presente estudo, por unidade de pesquisa

| UNIDADE | GERENTE DE PESQUISA (cargo) |
|--|--------------------------------|
| * C.T.A. do Alto Vale do Rio do Peixe | - Gerente Técnico |
| * C.T.A. do Meio Oeste Catarinense | - Gerente Técnico |
| * C.T.A. do Planalto Norte Catarinense | - Gerente Técnico |
| * C.T.A. do Oeste Catarinense | - Gerente Técnico |
| * C.T.A. do Litoral Norte Catarinense | - Gerente Técnico |
| * C.T.A. do Alto Vale do Itajai | - Gerente Técnico |
| * C.T.A. do Planalto Serrano Catarinense | - Gerente Técnico |
| * C.T.A. do Sul Catarinense | - Gerente Técnico |
| * Estação Experimental de Videira | - Administrador |
| * Estação Experimental de São Joaquim | - Administrador |
| * Gerência de Recursos Naturais(4) | - Gerente |

Fonte: Santa Catarina (1991a)

Por último, cabe acrescentar que as duas populações foram pesquisadas em sua totalidade, ou seja, foram consultados por meio do instrumento de coleta de dados os 137 (cento e trinta e sete) pesquisadores e os 11 (onze) gerentes de pesquisa.

(4) Apesar de a Gerência de Recursos Naturais encontrar-se no nível intermediário da administração da Empresa, diferindo, portanto, dos demais integrantes dessa população (pertencentes ao nível mais baixo da administração), foi incluída devido à sua similaridade com as demais unidades de pesquisa. De acordo com o Regimento Interno (EPAGRI, 1992b), sua principal atividade é o trabalho de "Gerar e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos na área de recursos naturais..." (p. 27), contando, para tanto, com uma equipe própria de pesquisadores, subordinada ao Gerente de Recursos Naturais.

3. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS E VARIÁVEIS

Pesquisa: Segundo Teixeira (1980), a pesquisa pode ser subdividida em pesquisa básica e pesquisa aplicada. A primeira consiste em investigação original, cujo objetivo maior é a expansão do conhecimento científico, independente da aplicação dos conhecimentos obtidos a curto prazo. A pesquisa aplicada, por sua vez, pouco difere da pesquisa básica em termos de procedimentos e metodologias, mas distingue-se, predominantemente, quanto aos objetivos. É uma investigação original, que se caracteriza pela geração de conhecimentos técnico-científicos a partir da utilização de conhecimentos gerados pela pesquisa básica. Visa, primordialmente, à solução de problemas práticos existentes. A pesquisa aplicada tem uma abrangência de divulgação e aplicação, normalmente mais restrita do que a pesquisa básica, dada a sua orientação para a solução de problemas específicos e regionalizados.

Assim, considerando as características da pesquisa desenvolvida pela EPAGRI, cuja programação e objetivos são definidos a partir dos problemas diagnosticados junto aos produtores rurais das diversas regiões do Estado, o termo pesquisa, no presente trabalho, refere-se à pesquisa aplicada.

Atividades de pesquisa: Referem-se a todas as ações diretamente relacionadas com a programação, execução e divulgação dos trabalhos de pesquisa. Compreendem desde o diagnóstico dos problemas prioritários de pesquisa até a divulgação dos resultados

obtidos e a sua avaliação na prática.

Pesquisador: Elemento com formação especializada em determinada área do conhecimento, responsável pela execução das atividades de pesquisa.

Gerente de pesquisa: Elemento formalmente designado para responder pela administração das atividades de pesquisa e que, para efeito deste estudo, gerencia essas atividades em nível de execução. Corresponde, dessa forma, no âmbito da EPAGRI, ao grupo de gerentes situados no nível mais baixo da hierarquia técnico-administrativa.

Aptidões: Habilidades, atitudes, conhecimentos que podem pertencer à própria natureza do indivíduo (inatas) ou que, também, podem ser adquiridas. Sua presença é determinante para a competência gerencial.

Habilidades: Identificam competências demonstradas pelo indivíduo no exercício da função. Subdividem-se em habilidades humanas, habilidades técnicas e habilidades conceituais.

Habilidades humanas: Capacidade demonstrada pelo gerente para trabalhar como integrante de um grupo e ainda obter o esforço cooperativo desse grupo para o alcance de objetivos preestabelecidos. Traduz-se na capacidade de trabalhar com e por meio das pessoas (Katz, 1974). Capacidade do gerente de interagir,

motivar, influenciar e comunicar-se com seus comandados (Badawi, 1983). Habilidade que o gerente deve ter no trato com as pessoas. Envolve liderança, motivação, trabalho em equipe, comunicação e valorização (Boog, 1991).

Habilidades técnicas: Capacidade de dominar conhecimentos, adotar métodos e processos e aplicar técnicas e instrumentos de um campo de especialização. Estão diretamente vinculadas ao nível operacional das atividades produtivas (Katz, 1974). Conhecimentos específicos de um cargo gerencial, geralmente associados à área funcional do gerente (Boog, 1991).

Habilidades conceituais: Capacidade de descobrir e correlacionar conceitos; capacidade para captar, avaliar e processar informações (Badawi, 1983). Capacidade de compreender a complexidade da organização. Requer do gerente a capacidade de tratar a organização como um todo e de avaliar o grau de interdependência de suas partes, bem como do seu relacionamento com o ambiente externo (Katz, 1974). Geralmente relacionada ao estabelecimento das diretrizes da organização (Maximiano, 1980).

Atitudes - "...predisposição para reagir, positiva ou negativamente, em face de uma pessoa, um lugar ou uma circunstância..." (Kolasa, 1978, p. 367). Envolve o sistema de valores e crenças do gerente por meio do qual ele se relaciona com seus subordinados, outras áreas da organização e seus superiores (Badawi, 1983).

Conhecimentos: Referem-se ao domínio de conhecimentos sobre elementos e princípios de administração (Badawi, 1983). Além desses, implicam também conhecimentos sobre a estrutura e funcionamento da organização (Sbragia, 1986). São as informações que o gerente possui acerca da estrutura e funcionamento da organização - conhecimentos organizacionais - (Donaire, 1986).

Competência gerencial: Resultante da combinação harmoniosa das aptidões --que -- o gerente necessariamente deve possuir para o desempenho da função, ou seja, para o adequado atendimento das atribuições inerentes ao cargo.

Atribuições da gerência: São as responsabilidades, atividades ou tarefas inerentes ao cargo de gerente. As atribuições variam de acordo com o nível hierárquico ocupado pelo gerente na estrutura administrativa da organização. Assim, para cada nível hierárquico, em função das atribuições que lhe são pertinentes, haverá a necessidade do domínio ou presença de determinadas aptidões e, conseqüentemente, de determinados atributos gerenciais.

Atribuições da gerência de pesquisa: Corresponde, no presente estudo, às atribuições dos gerentes diretamente envolvidos com a administração das atividades de pesquisa em nível de execução. Implica a gestão de aspectos técnicos e, especialmente, de recursos humanos, exigindo um maior domínio das habilidades técnicas e humanas.

Atributos: Conjunto de características que o indivíduo necessariamente deve possuir para o competente desempenho de uma função.

Atributos do gerente de pesquisa: Referem-se às características necessárias ao indivíduo para o desempenho da gerência de pesquisa. São agrupados de acordo com cada uma das aptidões, ou seja, habilidades, atitudes e conhecimentos. A maior ou menor presença dessas características ou atributos tem reflexos diretos na competência gerencial, uma vez que condicionam o adequado atendimento das atribuições da gerência de pesquisa.

4. DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE TERMOS E VARIÁVEIS

Atributos do gerente de pesquisa: Esses atributos são identificados com base nas definições apresentadas pela literatura especializada, estando inclusos, portanto, na fundamentação teórico-empírica.

Atributos dos gerentes de pesquisa da EPAGRI: Tomando por referência os atributos do gerente de pesquisa identificados na fundamentação teórico-empírica, é verificada a tendência dos pesquisadores e gerentes de pesquisa em perceber a presença desses atributos em "maior" ou "menor" intensidade entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI.

5. DADOS DA PESQUISA

5.1. Tipos de dados

Os dados utilizados nesta pesquisa foram originários quase exclusivamente de fontes primárias, obtidos por meio da aplicação de questionários.

Algumas fontes de dados secundários foram consultadas, tais como, estatuto da Empresa, regimento interno, manuais de normas e procedimentos, porém, com o propósito maior de obter subsídios para efetuar a análise dos dados primários.

Ainda, com este mesmo objetivo, foram efetuadas entrevistas não-estruturadas com técnicos da Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos - GDRH.

5.2. Instrumento de coleta de dados

O questionário (anexos 2 e 3), principal instrumento empregado para a coleta de dados junto às populações envolvidas neste estudo, foi elaborado de forma a apresentar duas partes distintas.

Na primeira parte encontram-se questões objetivas e/ou para preenchimento de dados pessoais - em número de 6 (seis) para os pesquisadores e 8 (oito) para os gerentes de pesquisa - com o propósito de caracterizar os respondentes e buscar informações referentes às suas experiências e expectativas em relação à área

gerencial.

A elaboração da segunda parte do questionário teve como ponto de partida os principais atributos do gerente de pesquisa, identificados pela literatura especializada, conforme questiona a primeira pergunta de pesquisa, tratados, portanto, na base teórico-empírica do presente trabalho.

Desse modo, com o intuito de verificar, segundo a percepção dos pesquisadores e gerentes de pesquisa, a tendência de cada um dos atributos estar presente entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI, foram formuladas de uma a três questões em relação a cada atributo, totalizando 39 (trinta e nove) questões nessa segunda parte do questionário.

As questões aplicadas às duas populações foram exatamente as mesmas, diferindo apenas na indicação de quem as responderia (pesquisadores ou gerentes).

As questões foram precedidas de um enunciado com o propósito de esclarecer termos técnicos e, principalmente, definir, a partir da fundamentação teórico-empírica, cada um dos atributos implícitos na pergunta, de forma a fornecer parâmetros que permitissem maior homogeneidade na interpretação e análise da realidade pelo respondente.

Quanto às respostas, regra geral, foram apresentadas 5 (cinco) alternativas dispostas em uma escala decrescente em relação à intensidade em que pode ser observada a presença de cada atributo. Fizeram exceção as questões 1, 2 e 3 que, apesar de serem também objetivas, não se encontram dentro de uma escala de intensidade. Uma sexta alternativa - "sem condições de opinar" -

esteve presente em todas as questões. A inclusão dessa alternativa foi de grande valia no sentido de garantir a fidedignidade das respostas, pois eliminou a obrigatoriedade de o respondente manifestar-se a respeito de uma questão sobre a qual não se julgava em condições de emitir opinião.

O instrumento não solicitou qualquer tipo de identificação do respondente, visando criar condições de maior liberdade e, mesmo, maior espontaneidade para a sua manifestação.

O questionário foi endereçado a cada um dos respondentes, acompanhado de carta (anexo 1) contendo esclarecimentos a respeito dos objetivos do trabalho, orientações quanto a devolução e, principalmente, um forte apelo no sentido de obter a cooperação de todos, não só para responderem, como também para serem conscienciosos em suas respostas. Acompanhou o questionário um envelope já endereçado para retorno. Foi utilizado o próprio serviço de malote da Empresa para remessa e devolução do material.

O período de aplicação foi de 13 de novembro a 16 de dezembro de 1992.

5.3. Análise dos dados

A análise dos dados enfocou os gerentes de pesquisa como um todo (unidade de análise), em detrimento de eventuais análises que poderiam ser realizadas centradas em determinado gerente ou unidade de pesquisa.

O tratamento dos dados empregou técnicas estatísticas descritivas, tais como média (\bar{X}), distribuição de frequência acumulada (FA) e distribuição de frequência relativa (FR).

Considerando que as alternativas de respostas encontram-se dentro de uma escala decrescente de intensidade - de um extremo superior (presente) em direção a um extremo inferior (ausente) -, procurou-se, com base na distribuição da frequência das respostas, em um ou outro sentido, determinar a tendência dos pesquisadores e gerentes de pesquisa em reconhecerem a presença do atributo em análise em "maior" ou "menor" intensidade.

Além de buscar essa definição, constituiu-se também em preocupação da análise dos dados o confronto da percepção das duas populações envolvidas (pesquisadores e gerentes), a fim de verificar possíveis desencontros.

6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os dados, nos quais fundamentou-se a presente pesquisa, tiveram sua origem na percepção dos respondentes quanto à presença de determinados atributos entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI. Este fato constitui-se em uma limitação da pesquisa, uma vez que dados oriundos da percepção humana muitas vezes refletem juízos de valor pessoal, contextual ou histórico, não representando a realidade da unidade de análise. Com vista a amenizar este

problema, optou-se pela análise geral dos dados e pelo envolvimento de toda a população, como forma de minimizar a influência de eventuais vieses.

Outra limitação diz respeito ao alcance do trabalho dentro da própria organização. O ideal seria envolver como unidade de análise todo o corpo gerencial da Empresa. Porém, em função da reestruturação sofrida recentemente, a área gerencial que se manteve menos afetada em suas atribuições foi a dos gerentes de pesquisa pertencentes ao nível hierárquico mais baixo da organização, para a qual se orientou o trabalho.

Outra limitação da pesquisa está relacionada às próprias limitações do método de pesquisa empregado, o Estudo de Caso. Por possuir um caráter particularizante, ou seja, analisa em profundidade determinado aspecto em determinada organização, tem um poder limitado de generalização das suas conclusões. Apesar de ser uma limitação natural do próprio método, é importante destacá-la para que não ocorram interpretações que coloquem em dúvida a validade do trabalho.

Por tratar-se de uma pesquisa de perspectiva sincrônica e tendo em vista que o comportamento humano é dinâmico, o estudo possui a limitação de flagrar apenas um momento do processo, o qual no momento seguinte pode apresentar algumas variações.

IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tendo por referência a questão central do presente estudo, qual seja, a congruência existente entre os atributos dos gerentes de pesquisa da EPAGRI e os atributos gerenciais definidos pela literatura especializada, o desenvolvimento deste capítulo implica processar a matéria-prima principal disponível, representada pelos dados primários, fruto da visão perceptiva dos pesquisadores e dos próprios gerentes de pesquisa.

Obedecendo à mesma estrutura empregada na formulação dos questionários, em um primeiro momento procurar-se-á caracterizar os respondentes e contextualizar as experiências e o posicionamento desses profissionais em relação à atividade gerencial.

Num segundo momento, analisar-se-á a questão diretamente relacionada à presença dos atributos gerenciais segundo a percepção dos pesquisadores e dos próprios gerentes de pesquisa.

A representatividade dos dados em relação a cada uma das populações envolvidas, pesquisadores e gerentes de pesquisa, traduz-se nos seguintes números:

- . Pesquisadores - Do total de 137 (cento e trinta e sete) questionários remetidos, obteve-se o retorno de 116 (cento e dezesseis) questionários, representando 84,67% da população.

. Gerentes de pesquisa - Do total de 11 (onze) questionários remetidos, obteve-se o retorno de 10 (dez) questionários, representando 90,90% da população.

1. CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DOS PESQUISADORES E GERENTES DE PESQUISA

A formação profissional dos pesquisadores e gerentes de pesquisa, em nível de terceiro grau, é caracterizada por cursos eminentemente relacionados à atividade-fim da organização.

TABELA 1 - Formação profissional dos pesquisadores e gerentes de pesquisa da EPAGRI, em nível de terceiro grau.

| CURSO SUPERIOR | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| Engenharia Agrônômica | 94 | 81,04 | 9 | 90,00 |
| Medicina Veterinária | 14 | 12,07 | 1 | 10,00 |
| Engenharia Florestal | 1 | 0,86 | - | - |
| Ciências Agrícolas | 1 | 0,86 | - | - |
| Biologia | 1 | 0,86 | - | - |
| Administração | 1 | 0,86 | - | - |
| Economia | 1 | 0,86 | - | - |
| Eng. Agrônômica + Administração | 2 | 1,73 | - | - |
| Eng. Agrônômica + Economia | 1 | 0,86 | - | - |
| TOTAL | 116 | 100,00 | 10 | 100,00 |

Fonte: Questionários e pastas funcionais.

A soma dos pesquisadores com formação na área das Ciências Agrárias (Engenharia Agrônômica, Engenharia Florestal e Ciências Agrícolas) e Ciências Veterinárias (Medicina Veterinária),

totaliza 94,83% dos profissionais; contra apenas 0,86% com formação em Administração e 1,73% com formação em ambas as áreas (Engenharia Agrônômica e Administração).

Quanto aos gerentes de pesquisa, observa-se que todos, sem qualquer exceção, possuem formação profissional na área das Ciências Agrárias ou Veterinárias, inexistindo formação em cursos de Administração ou áreas assemelhadas.

A formação técnica voltada para as áreas das Ciências Agrárias e Veterinárias acentua-se com a participação desses profissionais em cursos de pós-graduação, os quais são incentivados pela própria Empresa por meio de um programa específico de pós-graduação no país e exterior, sob a responsabilidade da Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH).

TABELA 2 - Formação dos pesquisadores e gerentes de pesquisa da EPAGRI, em nível de pós-graduação.

| NIVEL | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| Graduação | 16 | 13,79 | - | - |
| Especialização * | 6 | 5,17 | 2 | 20,00 |
| Mestrado | 87 | 75,00 | 8 | 80,00 |
| Doutorado | 7 | 6,04 | - | - |
| TOTAL | 116 | 100,00 | 10 | 100,00 |

* Cursos com carga horária superior a 360 horas-aula.
Fonte: Questionários

Constata-se que 86,21% dos pesquisadores e 100,00% dos gerentes de pesquisa possuem curso de pós-graduação, com maior

concentração, em ambos os casos (75,00% e 80,00%, respectivamente), em nível de mestrado.

Consultadas as pastas funcionais desses profissionais, verificou-se que a totalidade desses cursos e das suas áreas de concentração têm orientação para áreas técnicas específicas e afins daquelas trabalhadas pela empresa na geração de tecnologias agropecuárias.

Com relação à experiência profissional na área de pesquisa, ou seja, no efetivo desempenho das funções pertinentes ao cargo de pesquisador, observa-se que 65,52% dos pesquisadores encontram-se nessa atividade há mais de 6 (seis) anos. Entre os gerentes de pesquisa, este percentual ascende para 80,00%, destacando-se, no entanto, que 50,00% deles encontram-se nessa atividade há mais de 15 (quinze) anos.

TABELA 3 - Experiência profissional dos pesquisadores e gerentes de pesquisa da EPAGRI em atividades de pesquisa

| NÚMERO DE ANOS | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| Até 3 | 20 | 17,24 | 2 | 20,00 |
| 3 +---- 6 | 20 | 17,24 | - | - |
| 6 +---- 9 | 26 | 22,41 | 3 | 30,00 |
| 9 +---- 12 | 18 | 15,52 | - | - |
| 12 +---- 15 | 7 | 6,04 | - | - |
| 15 +---- 18 | 14 | 12,07 | 3 | 30,00 |
| Mais de 18 | 11 | 9,48 | 2 | 20,00 |
| TOTAL | 116 | 100,00 | 10 | 100,00 |

+---- = Limite inferior incluído

Fonte: Questionários

Sendo a experiência um dos fatores importantes na determinação do nível de profissionalização do indivíduo, estes dados, assim como já verificado na análise das tabelas 1 e 2, demonstram que esses profissionais encontram-se dentro de um forte processo de aprimoramento técnico, cuja tendência, ao longo dos anos, é a aproximação cada vez maior da "excelência técnica".

Conforme demonstrado pelas tabelas 1, 2 e 3, aparentemente não há distinção entre a formação profissional de pesquisadores e gerentes de pesquisa.

Na realidade, de acordo com informações prestadas pela Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos, não só o grupo de gerentes de pesquisa, objeto do presente estudo, mas a maioria absoluta daqueles que já ocuparam esse cargo desde a criação da EMPASC/EPAGRI, são oriundos do corpo técnico-científico da Empresa.

Esse fato, embora à primeira vista possa sugerir uma disfunção, é reconhecido como perfeitamente natural e, inclusive, recomendável no âmbito das organizações de pesquisa segundo Arnon (1978), Uyeki (Apud Donaire, 1986), Donaire (1986) e Coqueiro & Borges-Andrade (1983).

No entanto, insistindo-se em buscar aspectos na formação profissional dos gerentes de pesquisa que os qualifique, ou que os distinga dos demais pesquisadores, muito pouco se avança nesse sentido, conforme demonstram as tabelas 4 e 5 a seguir.

TABELA 4 - *Experiência profissional dos gerentes de pesquisa da EPAGRI na área de gerência/chefia*

| EXPERIENCIA | FA | FR | EXP. \bar{X} ACUMULADA (em anos) |
|------------------------------------|-----------|---------------|---------------------------------------|
| . Nunca ocuparam cargo de gerência | 5 | 50,00 | - |
| . Ocuparam cargo de gerência | 5 | 50,00 | 4,5 |
| TOTAL | 10 | 100,00 | XXXXXXXX |

Fonte: Questionários

TABELA 5 - *Participação dos gerentes de pesquisa em cursos de capacitação gerencial*

| PARTICIPAÇÃO | FA | FR | Nº \bar{X} TREINAMENTOS: (por part.) | Nº \bar{X} HORAS (por part.) |
|----------------------|-----------|---------------|---|-----------------------------------|
| . Nunca participaram | 6 | 60,00 | - | - |
| . Participaram | 4 | 40,00 | 1,5 | 48,00 |
| TOTAL | 10 | 100,00 | XXXXXXXXXX | XXXXXX |

Fonte: Questionários

Os dados de ambas as tabelas são pouco expressivos em termos de estabelecer uma distinção entre pesquisadores e gerentes. Nota-se que 50,00% dos gerentes de pesquisa não possuem qualquer experiência no desempenho da função e 60,00% deles, incluindo aqui um daqueles que já ocupou tal cargo, até então nunca haviam participado de qualquer treinamento na área.

Entre os que possuem experiência e que tiveram oportunidade de receber algum treinamento, observa-se uma relação, em termos médios, de 48 (quarenta e oito) horas de treinamento

para cada 4 (quatro) anos e meio de permanência no cargo. Esta baixa relação torna questionável a validade da própria experiência, uma vez que está alicerçada quase exclusivamente sobre a "escola prática", citada por Mattos (1985) e Resende (1988), como responsável pela assimilação de muitas noções deformadas, preconceitos e vícios de comportamento.

Assim, sem a intenção de adiantar qualquer conclusão, observa-se que os dados até aqui levantados concorrem para corroborar com a afirmação de Coqueiro & Borges-Andrade (1983, p. 59), segundo a qual "...apesar de eles (pesquisadores) poderem ser extremamente competentes no que fazem (ciência) eles dispõem de pouca ou nenhuma formação para exercer a função gerencial".

Por outro lado, considerando-se as oportunidades de participação em cursos de capacitação gerencial durante o período de 1 (um) ano e meio (na data da coleta dos dados) em que esses gerentes se encontram no cargo, observa-se uma melhora sensível em relação aos dados da tabela 5.

Integrando a clientela de um Programa de Desenvolvimento Gerencial coordenado pela Secretaria da Agricultura e do Abastecimento e suas empresas vinculadas, cujo objetivo é capacitar o quadro gerencial da administração direta e indireta da área agrícola, esses gerentes já participaram de dois cursos (Formação Gerencial dos Quadros Dirigentes / 40 horas e Curso de Práticas Gerenciais / 40 horas), num total de 80 horas-aula.

Esse programa prevê, ainda, a realização de mais quatro cursos: dois no ano de 1993 e outros dois no ano de 1994.

Apesar da formação eminentemente técnica desses

profissionais (pesquisadores), conforme demonstrado pelas tabelas até aqui apresentadas, a área gerencial não é encarada como imprópria ou "região inóspita" para sua atuação.

Em consonância com o pensamento e a própria prática dominante no ambiente das instituições de pesquisa, ou seja, de que a gerência de pesquisa é um cargo naturalmente de competência do pessoal pertencente ao grupo técnico-científico (Arnon, 1978; Donaire, 1986; Borges-Andrade, 1983; Maximiano, 1977; e outros), a tabela 6, a seguir, mostra que apenas 24,14% dos pesquisadores e 10,00% dos gerentes de pesquisa "nunca pensaram ou não admitem" a possibilidade de ocupar tal cargo. Os 75,86% dos pesquisadores e 90,00% dos gerentes restantes "já pensaram/admitem tal possibilidade, com ressalvas" ou encaram tal fato "como uma possibilidade bastante natural, uma vez que se confunde com a própria carreira de pesquisador".

TABELA 6 - Posicionamento dos pesquisadores e gerentes de pesquisa em relação à área gerencial

| POSICIONAMENTO | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Nunca pensei/não admito essa possibilidade | 28 | 24,14 | 1 | 10,00 |
| . Já pensei/admito essa possibilidade com ressalvas | 13 | 11,21 | 2 | 20,00 |
| . Encaro como uma possibilidade bastante natural, pois confunde-se com a própria carreira | 75 | 64,65 | 7 | 70,00 |
| TOTAL | 116 | 100,00 | 10 | 100,00 |

Fonte: Questionários

Ainda, concorrendo para confirmar esta tendência natural de a gerência de pesquisa ser ocupada por pessoas provenientes de cargo técnico-científico, um percentual relativamente alto (42,24%) dos pesquisadores reconhece sentir uma atração de "média" a "alta" pela área gerencial, conforme demonstra, na seqüência, a tabela 7.

TABELA 7 - *Atração exercida pela área gerencial sobre os pesquisadores*

| NIVEL DE ATRAÇÃO | FA | : | FR |
|------------------|------------|----------|---------------|
| . Alta | 21 | : | 18,10 |
| . Média | 28 | : | 24,14 |
| . Baixa | 32 | : | 27,59 |
| . Não atrai | 35 | : | 30,17 |
| TOTAL | 116 | : | 100,00 |

Fonte: Questionários

No entanto, não obstante a estes dados, e, especialmente, aqueles da Tabela 6 onde 70,00% dos gerentes encaram sua atuação nessa área como uma tendência natural, constata-se que 70,00% dos gerentes de pesquisa declararam continuar desenvolvendo, concomitantemente à função gerencial, suas atividades como pesquisador.

Esse fato, em parte, é explicado por Donaire (1990) como consequência do dilema em que se envolve o pesquisador na hora de optar por uma das duas carreiras: a técnica ou a gerencial. Assim, como forma de não abandonar completamente aquela área para a qual se sente capaz, em face da formação e do preparo adquirido ao

longo da sua vida profissional, procura resguardá-la sem deixar de envolver-se em uma nova área para a qual se sente motivado a experimentar.

No caso particular da EPAGRI, pode-se acrescentar que essa atitude dos gerentes de pesquisa é também, em parte, explicada pela transitoriedade do cargo. Ou seja, a indicação dos gerentes, na atual administração, é feita de comum acordo entre a Diretoria da Empresa e o Secretário da Agricultura, conforme previsto na minuta do Regimento Interno do Centro de Tecnologia Agrícola (Santa Catarina, 1991b). Dessa forma, a permanência no cargo fica vinculada ao processo sucessório do Governo do Estado, criando um clima de instabilidade, uma vez que o gerente está sempre na iminência de retornar às suas atividades de pesquisador, razão que o leva a procurar não desvincular-se completamente da área técnica.

Outra consequência relacionada a esse processo de seleção dos gerentes técnicos, apontada pela Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos, refere-se ao fato de ele inibir ou inviabilizar qualquer ação pró-ativa no sentido de capacitar esses profissionais antes de se tornarem candidatos potenciais e assumirem tais cargos.

Finalizando este item, ainda com respeito ao processo de seleção dos gerentes de pesquisa, cabe destacar a tabela 8, onde é apresentada a opinião das duas populações a respeito da adequação do processo à realidade da empresa.

TABELA 8 - Posicionamento das populações pesquisadas em relação ao processo de seleção dos gerentes de pesquisa

| POSICIONAMENTO | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Adequado | 2 | 1,84 | - | - |
| . Atende as necessidades | 3 | 2,75 | 1 | 10,00 |
| . Inadequado | 78 | 71,56 | 8 | 80,00 |
| . Desconhece | 26 | 23,85 | 1 | 10,00 |
| TOTAL | 109 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| Sem condições de opinar | 7 | XXXX | - | XXXX |

Fonte: Questionários

Nesta tabela, tão surpreendente quanto os 71,56% dos pesquisadores e 80,00% dos gerentes de pesquisa que consideram inadequado o atual processo de seleção, são os 23,85% dos pesquisadores e 10,00% dos gerentes de pesquisa que desconhecem o referido processo.

Dentre os 64 (sessenta e quatro) pesquisadores e 8 (oito) gerentes de pesquisa que apresentaram sugestões no sentido de adequar o atual processo às necessidades da empresa, 47 (quarenta e sete), representando 73,44%, e 4 (quatro), representando 50,00%, dos pesquisadores e gerentes que se manifestaram, respectivamente, apontam o estabelecimento de um processo eletivo como solução mais apropriada para o problema

Outros 9 (nove) pesquisadores e 2 (dois) gerentes priorizaram a competência técnica, comprovada ao longo dos anos, como o critério que deve determinar a seleção dos gerentes de pesquisa. Ainda, 7 (sete) pesquisadores e 2 (dois) gerentes de

pesquisa pronunciaram-se favoráveis à valorização do potencial e à implementação de ações no sentido de preparar esses profissionais para atuarem na área gerencial.

2 - ATRIBUTOS DOS GERENTES DE PESQUISA DA EPAGRI

Em consonância com o instrumento de coleta de dados, será enfocada, neste item, a percepção dos pesquisadores e dos gerentes de pesquisa quanto à presença(5), entre estes últimos, de cada um dos atributos dos gerentes de pesquisa definidos pela literatura especializada.

Atributo - Capacidade de liderança

Maximiano (1980), tomando por base a concepção weberiana de poder legal-racional, define o gerente como uma pessoa que

(5) Conforme definido no capítulo III - Metodologia, os dados foram colhidos de acordo com o nível de intensidade com que pesquisadores e gerentes de pesquisa percebem cada atributo, sendo, desta forma, a "presença" dos atributos analisada com base na tendência (frequência das respostas) das duas populações em reconhecê-los como presentes em "maior" ou "menor" intensidade entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI.

ocupa um cargo investido de poder formal, ou seja, o poder inerente ao próprio cargo, e ao qual os subordinados prestam obediência. Ao mesmo tempo, faz referência a estudos na área comportamental que apresentam a capacidade de liderança como uma habilidade muito especial, por meio da qual é possível influenciar e obter a cooperação das pessoas, sem, necessariamente, deter poder formal.

Assim, define a capacidade de liderança do gerente como a habilidade de combinar as duas formas de influenciar, o que se constitui, no seu entender, em uma habilidade muito especial.

Katz & Kahn (1978, p. 343) referem-se à liderança em nível organizacional como "...o incremento influencial além e acima do cumprimento mecânico das diretivas rotineiras da organização". Desse modo, o poder formal é responsável por dar atendimento às diretivas rotineiras da organização, enquanto as qualidades de líder são responsáveis pela obtenção do incremento influencial.

Tendo por base este referencial, ou seja, a interação entre poder formal e qualidades de líder como determinantes da capacidade de liderança em nível organizacional, os pesquisadores e gerentes de pesquisa posicionaram-se conforme mostra a tabela 9, a seguir, em relação à presença deste atributo.

TABELA-9 - Capacidade de liderança dos gerentes de pesquisa da EPAGRI

| INFLUENCIA EXERCIDA | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Unicamente no poder formal | 41 | 35,34 | - | - |
| . Predominantemente no poder formal | 38 | 32,76 | 2 | 20,00 |
| . Equilíbrio entre poder formal e qualidades de líder | 34 | 29,31 | 8 | 80,00 |
| . Predominantemente nas qualidades de líder | 3 | 2,59 | - | - |
| . Unicamente nas qualidades de líder | - | - | - | - |
| TOTAL | 116 | 100,00 | 10 | 100,00 |

Fonte: Questionários

Considerando-se que a gerência de pesquisa é um cargo onde o poder formal é elemento intrínseco a sua própria natureza (Maximiano, 1980), e que pessoas detentoras de qualidades inatas de liderança constituem-se em fato pouco comum, a baixa frequência de respostas nas duas últimas alternativas (2,59%) não representa surpresa ou fere expectativas.

As colocações de Maximiano (1980) e Katz & Kahn (1978) apontam para a situação onde coexistam as duas bases de influência, dentro de um certo equilíbrio (terceira alternativa), como aquela mais próxima de um ponto desejável, compatível com a realidade organizacional. Assim sendo, algumas divergências entre os dados apresentados e este enfoque podem ser destacadas.

Segundo a percepção de 68,10% dos pesquisadores, a influência que o gerente de pesquisa exerce sobre eles se dá

"unicamente" ou "predominantemente" com base no poder formal.

Sem deixar de reconhecer o significado da percepção de 29,31% dos pesquisadores que reconhecem a capacidade de liderança dos gerentes como próxima, e até acima, do ponto admitido como desejável, a constatação da maioria (dois terços) indica que os gerentes de pesquisa podem investir no seu aprimoramento, quanto a este atributo, uma vez que existem espaços a serem conquistados e que comportam avanços nesse sentido.

No entanto, contrariando essa análise, fruto da percepção dos pesquisadores, existe a avaliação dos gerentes de pesquisa que, em sua grande maioria (80,00%), acreditam na sua capacidade de compatibilizar o poder formal e as qualidades de líder para efeito de influenciar seus subordinados. Caracterizam, dessa forma, segundo sua visão, a tendência do atributo em questão - capacidade de liderança - estar presente entre o grupo.

Ainda com referência à capacidade de liderança, um segundo questionamento foi apresentado aos pesquisadores e gerentes de pesquisa. Agora, no entanto, com uma maior especificação das bases de influência. Para tanto, foram tomadas por parâmetro as bases de influência indicadoras de poder formal (autoridade legal, poder de premiar e poder de castigar) e as bases indicadoras do poder influenciador da liderança (poder do saber ou poder técnico e poder de referência), definidas por Katz & Kahn (1978). Foram acrescentadas ainda, como indicadoras do poder influenciador da liderança, a amizade e a colocação do trabalho de forma desafiadora, propostas por Donaire (1986).

TABELA 10 - Bases de influência empregadas pelos gerentes de pesquisa da EPAGRI

| BASES DE INFLUENCIA | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Autoridade legal | 67 | 57,76 | - | - |
| . Poder de premiar | 6 | 5,17 | 1 | 10,00 |
| . Poder de castigar | 2 | 1,72 | - | - |
| . Poder técnico | 22 | 18,97 | 4 | 40,00 |
| . Poder de referência | 12 | 10,34 | 4 | 40,00 |
| . Amizade | 4 | 3,45 | - | - |
| . Colocação do trabalho de forma desafiadora | 3 | 2,59 | 1 | 10,00 |
| TOTAL | 116 | 100,00 | 10 | 100,00 |

Fonte: Questionários

Os dados obtidos a partir da percepção dos pesquisadores, quanto às bases de influência que predominam nas suas relações com os gerentes de pesquisa, corroboram os resultados obtidos por Donaire (1986) em sua tese de doutorado, ou seja, há um predomínio, por ordem de importância, da autoridade legal, do poder técnico e do poder de referência.

De modo geral, nota-se que os dados da tabela 10 são bastante coerentes com a percepção de ambos os grupos apresentada na tabela 9.

Entre os pesquisadores, 64,65% deles, logo, a maioria (representada por praticamente dois terços da população), apontam as bases de influência indicadoras do poder formal como aquelas que são predominantemente empregadas pelo gerente de pesquisa para orientá-los/estimulá-los para o trabalho. Por outro lado, o

predomínio das bases características do poder influenciador da liderança, na relação *gerente de pesquisa x pesquisador*, é percebida por apenas 35,35% dos pesquisadores.

Confirmam, dessa forma, que a capacidade de liderança é um atributo que tende a estar presente em pequena intensidade entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI.

Entre os gerentes de pesquisa os números também apontam na mesma direção da tabela 9, ou seja, 80,00% deles vêem o poder técnico e o poder de referência como principais bases por eles empregadas para influenciar seus subordinados. Contrariando, portanto, frontalmente a percepção dos pesquisadores, confirmam acreditar que o atributo em questão está presente em maior intensidade entre eles.

Atributo - Capacidade/tendência a empregar o estilo participativo/democrático de liderança

Partindo dos três estilos básicos de liderança - autocrático, democrático e liberal - e de suas respectivas descrições, apresentadas por Kolasa (1978), Chiavenato (1987a) e Krause (1981), buscou-se caracterizar, segundo a percepção dos pesquisadores e gerentes de pesquisa, qual deles, ou combinação deles, os gerentes de pesquisa da EPAGRI tendem a empregar.

TABELA 11 - *Estilo de liderança empregado pelos gerentes de pesquisa da EPAGRI*

| ESTILOS DE LIDERANÇA | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Autocrático | 35 | 31,82 | - | - |
| . Democrático | 31 | 28,18 | 2 | 20,00 |
| . Liberal | 28 | 25,46 | 4 | 40,00 |
| . Autocrático + democrático | 7 | 6,36 | - | - |
| . Democrático + liberal | 9 | 8,18 | 4 | 40,00 |
| TOTAL | 110 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 6 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

De acordo com a percepção dos pesquisadores, não há um estilo de liderança prevalecendo claramente sobre os demais. Os três estilos são encontrados praticamente com a mesma frequência entre os gerentes de pesquisa.

No entanto, em conformidade com o que preconiza a literatura especializada, tal situação não é favorável ao desempenho gerencial em organizações de pesquisa.

Filley & House (apud Hall, 1984), Raisbeck & Old (apud Donaire, 1986), Baumgartel (1957), Owens (1983) e Souza (1991), embora reconheçam ser inviável, na prática, a adoção de um único estilo de liderança, são unânimes em afirmar que nas organizações de pesquisa deve prevalecer, indiscutivelmente, o estilo participativo/democrático de liderança.

Os inúmeros argumentos apresentados por esses autores podem ser sintetizados no posicionamento de Hall (1984), para o qual o estilo participativo de liderança é próprio de organizações

que precisam contar com "inputs" de seus membros como requisito para sua eficácia. Nessas organizações a ativação do sistema produtivo é extremamente dependente da busca constante de novas idéias e soluções para problemas.

A partir dessa perspectiva, e com base na percepção dos pesquisadores, segundo a qual apenas 28,18% dos gerentes de pesquisa tendem a adotar o estilo democrático de liderança e 14,54% tendem a adotar este estilo combinado com o estilo autocrático ou liberal, depreende-se que o atributo em análise - capacidade/tendência a empregar o estilo participativo/democrático de liderança - encontra-se presente em pequena intensidade entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI.

Quanto aos gerentes de pesquisa, embora haja divergências entre a sua percepção e a dos pesquisadores quanto ao estilo que tendem a adotar, demonstram, em última análise, que entre eles não prevalece a tendência de empregar o estilo democrático de liderança, conforme preconiza a literatura.

Na opinião de 40,00% dos gerentes prevalece o estilo liberal, enquanto outros 40,00% apontam o predomínio do estilo liberal combinado com o estilo democrático, caracterizando, assim, um certo predomínio do estilo liberal sobre os demais.

Atributo - Habilidade para lidar com conflitos interpessoais

As pessoas que convivem diariamente em um ambiente de trabalho não se encontram ali por escolha mútua. A elas não é dada

a oportunidade de escolher com quem gostariam de trabalhar. Logo, é natural que possuam interesses distintos e muitos pontos discordantes, geradores pontenciais de conflitos interpessoais. Esse fato é agravado pela inexistência de autoridade, norma ou regra que impeça a manifestação desses conflitos, razão pela qual assume grande importância a habilidade do gerente em intervir no sentido de administrar ou amenizar esse tipo de problema.

Dentro deste enfoque, foram apresentadas alternativas aos respondentes com o intuito de verificar, primeiramente, se o gerente de pesquisa interfere, ou seja, se empreende alguma ação ou estratégia com o propósito de administrar o problema. Em caso positivo, procurou-se qualificar as conseqüências dessa ação no sentido de efetivamente contribuir para a melhoria da situação.

TABELA 12 - Habilidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI para lidar com conflitos interpessoais

| ALTERNATIVAS | PESQUISADORES | | | GER. PESQUISA | | | |
|--|---------------|----------|---------------|---------------|----------|----------|---------------|
| | FA | : | FR | : | FA | : | FR |
| . Interfere e consegue contornar a situação | 5 | : | 4,72 | : | 1 | : | 11,11 |
| . Interfere e consegue alguma melhora na situação | 18 | : | 16,98 | : | 2 | : | 22,23 |
| . Interfere, porém não é observada alteração na situação | 39 | : | 36,79 | : | 3 | : | 33,33 |
| . Interfere e piora a situação | 7 | : | 6,60 | : | - | : | - |
| . Não interfere | 37 | : | 34,91 | : | 3 | : | 33,33 |
| TOTAL | 106 | : | 100,00 | : | 9 | : | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 10 | : | XXXX | : | 1 | : | XXX |

Fonte: Questionários

Tomando-se como ponto de partida a distinção proposta pelas quatro primeiras alternativas (interfere) em relação à quinta alternativa (não interfere), são observadas frequências significativas - 34,91% e 33,33%, de acordo com a percepção dos pesquisadores e gerentes de pesquisa, respectivamente - indicando que os gerentes "não interferem", ou seja, não empreendem qualquer ação ou estratégia com o propósito de administrar o problema ou situação de conflito.

Esses percentuais, característicos da falta de habilidade para lidar com conflitos interpessoais, são incrementados com as frequências de 43,39%, segundo a percepção dos pesquisadores, e 33,33%, segundo a percepção dos gerentes, indicando que apesar da iniciativa dos gerentes de pesquisa em administrar a situação de conflito, "pioram" ou, com maior frequência, "não conseguem qualquer progresso no sentido de resolver ou amenizar o problema".

Em contrapartida, 21,70% dos pesquisadores e 33,34% dos gerentes de pesquisa reconhecem a habilidade desses últimos em lidar com conflitos interpessoais, ou seja, "interferindo e conseguindo contornar a situação", ou, com mais frequência, "conseguindo alguma melhora na situação de conflito".

Os dados apresentados por ambos os grupos apontam, portanto, no sentido de que a habilidade para lidar com conflitos interpessoais é encontrada em pequena intensidade entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI.

Atributo - Capacidade de comunicação

Para captar a percepção dos pesquisadores e dos próprios gerentes de pesquisa quanto à presença deste atributo, enfocou-se o gerente de pesquisa no desempenho do papel que lhe cabe dentro do fluxo ascendente e descendente de comunicação (Chiavenato, 1987a), qual seja, transmitir informações dos níveis superiores e do meio externo para os seus subordinados e vice-versa. Procurou-se, ainda, avaliar o nível de compreensão das mensagens transmitidas pelos gerentes, o que, segundo Chiavenato (1987a) trata-se do requisito fundamental para que a comunicação se efetive.

TABELA 13 - Capacidade de comunicação dos gerentes de pesquisa da EPAGRI - transmissão de informações no sentido dos níveis superiores e meio externo para os níveis inferiores

| TRANSMISSÃO DAS INFORMAÇÕES | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Integralmente e sem falhas | 21 | 19,45 | 2 | 22,22 |
| . A maior parte ou com poucas falhas | 71 | 65,74 | 6 | 66,67 |
| . Pela metade ou com aproximadamente, 50% de falhas | 9 | 8,33 | 1 | 11,11 |
| . Pouca coisa ou com muitas falhas | 5 | 4,63 | - | - |
| . Não são repassadas | 2 | 1,85 | - | - |
| TOTAL | 108 | 100,00 | 9 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 8 | XXXX | 1 | XXX |

Fonte: Questionários

TABELA 14 - Capacidade de comunicação dos gerentes de pesquisa da EPAGRI - transmissão de informações no sentido dos níveis inferiores para os níveis superiores e meio externo

| TRANSMISSÃO DAS INFORMAÇÕES | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Integralmente e sem falhas | 24 | 23.53 | 2 | 20.00 |
| . A maior parte ou com poucas falhas | 64 | 62,75 | 7 | 70.00 |
| . Pela metade ou com, aproximadamente, 50% de falhas | 10 | 9.80 | 1 | 10.00 |
| . Pouca coisa ou com muitas falhas | 3 | 2.94 | - | - |
| . Não são repassadas | 1 | 0.98 | - | - |
| TOTAL | 102 | 100.00 | 10 | 100.00 |
| . Sem condições de opinar | 14 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

TABELA 15 - Capacidade de comunicação dos gerentes de pesquisa da EPAGRI - nível de compreensão das mensagens

| NÍVEL DE COMPREENSÃO | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . São facilmente compreendidas | 65 | 57.02 | 3 | 33.33 |
| . Apresentam alguma dificuldade para sua compreensão | 29 | 25.44 | 5 | 55.56 |
| . Apresentam um grau médio de dificuldade para sua compreensão | 17 | 14.91 | 1 | 11,11 |
| . Apresentam muita dificuldade para sua compreensão | 3 | 2,63 | - | - |
| . São incompreensíveis | - | - | - | - |
| TOTAL | 114 | 100,00 | 9 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 2 | XXXX | 1 | XXX |

Fonte: Questionários

Entre os pesquisadores observa-se uma forte concentração de respostas - 85.19%, 86.28% e 82.46% nas tabelas 13, 14 e 15, respectivamente - em torno das duas primeiras alternativas, indicadoras da presença do atributo.

O mesmo é observado em relação à percepção dos gerentes de pesquisa, os quais repetem praticamente as mesmas frequências apresentadas pelos pesquisadores - 88.89%, 90.00% e 88.89%.

Esses dados são claros, portanto, para expressar, tanto na percepção dos pesquisadores quanto na dos gerentes de pesquisa, que a capacidade de comunicação tende a estar presente em maior intensidade entre os gerentes de pesquisa.

Atributo - Capacidade de estimular a comunicação entre pesquisadores

A avaliação deste atributo está fundamentada no posicionamento de Arnon (1978), Yeganiantz (1988) e Maximiano (1983), para os quais a própria natureza do trabalho de pesquisa exige a interação (comunicação) dos pesquisadores em nível interno e externo da organização, constituindo-se na matéria-prima necessária à elaboração do produto final da instituição de pesquisa.

Assim, dentro desse enfoque, Castro & Borges-Andrade (1982) destacam a comunicação horizontal como um dos caminhos que o gerente de pesquisa deve adotar para promover tal interação. Essa comunicação horizontal implica promover/estimular a

comunicação entre os pesquisadores da própria unidade, entre pesquisadores da sua unidade com pesquisadores de outras unidades e entre pesquisadores da sua unidade com pesquisadores/técnicos de outras organizações.

TABELA 16 - Capacidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI de estimular a comunicação entre pesquisadores

| ALTERNATIVAS | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Sempre estimula | 14 | 12,50 | 1 | 10,00 |
| . Quase sempre estimula | 17 | 15,18 | 2 | 20,00 |
| . Estimula em, aproximadamente, 50% da vezes | 8 | 7,14 | 2 | 20,00 |
| . Poucas vezes estimula | 50 | 44,64 | 4 | 40,00 |
| . Não estimula | 23 | 20,54 | 1 | 10,00 |
| TOTAL | 112 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 4 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

As duas populações tendem a reconhecer este atributo como presente em pequena intensidade entre os gerentes de pesquisa.

A maioria dos pesquisadores, representada por 65,18% deles (praticamente dois terços), entende que "não são estimulados" ou "poucas vezes são estimulados" a se comunicar com outros pesquisadores.

Entre os gerentes de pesquisa, embora a frequência nas duas últimas alternativas decresça para 50,00%, ainda assim demonstra a tendência do atributo ser reconhecido como presente em pequena intensidade entre eles, uma vez que no outro extremo

- "sempre estimula" e "quase sempre estimula" - há uma freqüência de apenas 30.00% das respostas.

Atributo - Capacidade de relacionamento interpessoal

A capacidade de relacionamento de uma pessoa refere-se a sua habilidade em conviver com outras pessoas, de estabelecer ligações de amizade, de afetividade e, mesmo, profissionais.

A partir dessa concepção, as duas populações foram questionadas quanto à capacidade do gerente de pesquisa em relacionar-se com os pesquisadores e demais membros da Unidade de Pesquisa e da EPAGRI, incluindo pessoal administrativo e de apoio.

TABELA 17 - Capacidade de relacionamento interpessoal dos gerentes de pesquisa da EPAGRI

| CAPACIDADE DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Grande | 14 | 12,61 | 1 | 10,00 |
| . De grande a média | 12 | 10,81 | 6 | 60,00 |
| . Média | 20 | 18,02 | 2 | 20,00 |
| . De média a pequena | 55 | 49,55 | 1 | 10,00 |
| . Pequena | 10 | 9,01 | - | - |
| TOTAL | 111 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 5 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

A avaliação da presença deste atributo encontra opiniões divergentes entre as duas populações pesquisadas.

Enquanto a maioria dos pesquisadores, representada por 58.56% deles, reconhece como "de média a pequena" e "pequena" a capacidade de relacionamento interpessoal dos gerentes de pesquisa, estes, por sua vez, com uma frequência de 70.00%, entendem possuir uma "grande" e "de grande a média" capacidade de relacionamento.

Assim, enquanto há uma tendência dos pesquisadores em reconhecer o atributo como presente em pequena intensidade entre os gerentes de pesquisa, estes o reconhecem como presente em maior intensidade entre eles.

Atributo - Capacidade de trabalhar em equipe

Uma das características da atividade de pesquisa é constituir-se, normalmente, em um trabalho de equipe. Essa equipe, no entanto, não se limita aos autores principais do projeto. Envolve especialistas de outras áreas complementares ao tema do projeto, envolve pessoal de apoio técnico e administrativo e envolve, também, a participação do gerente de pesquisa na coordenação e na tentativa de garantir as condições necessárias para a execução do trabalho.

Nessa perspectiva, os resultados obtidos pela unidade de pesquisa, ou seja, as tecnologias geradas, são fruto de um intenso trabalho de equipe, administrado, em seu aspecto mais amplo, pelo

gerente de pesquisa.

No entanto, alguns aspectos, além da contribuição individual de cada um, são determinantes para avaliar a capacidade de trabalhar em equipe. Entre eles destaca-se a capacidade de reconhecer e respeitar o espaço de participação de cada um dos demais membros e saber dividir, com toda a equipe, os méritos obtidos com o sucesso do trabalho ou, em caso de fracasso, saber assumir a sua parcela de responsabilidade.

Tendo estas considerações como parâmetro, as duas populações pesquisadas manifestaram-se em relação à capacidade do gerente de pesquisa de trabalhar em equipe, conforme demonstra a tabela a seguir.

TABELA 18 - Capacidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI de trabalhar em equipe

| CAPACIDADE DE TRABALHAR EM EQUIPE | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Grande | 9 | 8,11 | 4 | 40,00 |
| . De grande a média | 15 | 13,51 | 3 | 30,00 |
| . Média | 18 | 16,22 | 2 | 20,00 |
| . De média a pequena | 51 | 45,94 | 1 | 10,00 |
| . Pequena | 18 | 16,22 | - | - |
| TOTAL | 111 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 5 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

Tomando-se como parâmetro a terceira alternativa - capacidade "média" - assinalada por 16,22% dos pesquisadores, observa-se que dos 83,78% pesquisadores restantes, 62,16% optaram

delas duas últimas alternativas e apenas 21.62% assinalaram as duas primeiras. Definem, assim, segundo sua percepção, uma tendência a reconhecer o atributo - capacidade de trabalhar em equipe - como presente em pequena intensidade entre os gerentes de pesquisa.

Os gerentes de pesquisa, por sua vez, contrariando esse posicionamento, entendem que a capacidade de trabalhar em equipe tende a estar presente em maior intensidade, conforme atestam 70,00% deles que assinalaram as duas primeiras alternativas - "grande" e "de grande a média" capacidade.

Atributo - Capacidade de delegar

Conforme preconiza Penteado (1981), a delegação é uma área onde o livre arbítrio do gerente impera soberano. Não cabe à organização estabelecer normas e procedimentos para a delegação. É uma decisão inerente ao cargo.

Para o autor, delegar é o ato de transferir aos subordinados certos deveres, certas responsabilidades e certa autoridade.

Persons (apud Chiavenato, 1987b) vincula a capacidade de delegar a certas atitudes do gerente, tais como: a) dar oportunidade para manifestação de idéias e sugestões de outras pessoas, reservando espaço para aceitá-las e implementá-las; b) mesmo acreditando realizar determinada tarefa melhor do que os subordinados, dar oportunidade para que eles a executem;

c) disposição para tolerar erros alheios: d) disposição para confiar nos seus subordinados.

A partir dessa perspectiva, as duas populações apresentaram, primeiramente, sua percepção quanto à capacidade de delegar dos gerentes de pesquisa.

TABELA 19 - Capacidade de delegar dos gerentes de pesquisa da EPAGRI

| CAPACIDADE DE DELEGAR | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Grande | 5 | 4,47 | 1 | 10,00 |
| . De grande a média | 15 | 13,39 | 6 | 60,00 |
| . Média | 36 | 32,14 | 2 | 20,00 |
| . De média a pequena | 43 | 38,39 | 1 | 10,00 |
| . Pequena | 13 | 11,61 | - | - |
| TOTAL | 112 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 4 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

Estes dados foram complementados com um segundo questionamento fundamentado nas colocações de Cadena et al. (1986), de acordo com o qual, para que se possa avaliar a capacidade de delegar, há que se considerar um outro aspecto implícito e determinante desse atributo, qual seja, a habilidade do gerente de identificar a potencialidade, a competência e o grau de aceitação de responsabilidade das pessoas com quem conta.

TABELA 20 - Capacidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI de avaliar as pessoas com quem contam, para efeito de delegação

| CAPACIDADE DE AVALIAR AS PESSOAS | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Grande | 8 | 7,55 | 3 | 30,00 |
| . De grande a média | 20 | 18,87 | 4 | 40,00 |
| . Média | 22 | 20,75 | 2 | 20,00 |
| . De média a pequena | 46 | 43,40 | 1 | 10,00 |
| . Pequena | 10 | 9,43 | - | - |
| TOTAL | 106 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 10 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

Observa-se, em ambas as tabelas, uma tendência dos pesquisadores em reconhecer a capacidade de delegar como presente em pequena intensidade entre os gerentes de pesquisa.

Os números da tabela 19 mostram que 32,14% dos pesquisadores avaliam como "média" a capacidade de delegar dos gerentes. Porém, observando-se o comportamento das respostas em direção aos dois extremos, constata-se uma freqüência de apenas 17,86% favoráveis a uma presença mais intensa deste atributo, contra uma freqüência de 50,00% reconhecendo-o como presente em menor intensidade.

O mesmo ocorre em relação à tabela 20, onde 20,75% dos pesquisadores assinalaram a terceira alternativa - capacidade "média" - e 52,83% assinalaram as alternativas "de média a pequena" e "pequena" capacidade, ou seja, em direção a uma pequena capacidade dos gerentes de pesquisa de avaliar as pessoas para efeito de delegação.

No entanto, conforme já ocorreu em relação a outros atributos analisados, a percepção dos gerentes de pesquisa difere da percepção dos pesquisadores.

Mantendo a mesma coerência observada no posicionamento dos pesquisadores em relação aos dois questionamentos apresentados, os gerentes, com uma frequência de respostas de 70,00% nas duas primeiras alternativas, em ambas as tabelas, sinalizam no sentido de a capacidade de delegar estar presente em maior intensidade entre eles.

Atributo - Capacidade de envolvimento com o processo de treinamento e desenvolvimento dos pesquisadores

Há uma unanimidade entre os autores (Mattos, 1985; Maximiano & Ariani, 1983; Maximiano, 1983; Marcovitch, 1980; Roman, 1974, Badawi, 1983; Kum Tatt, apud Donaire, 1986) em reconhecer a capacidade do gerente de pesquisa de envolver-se e assumir a responsabilidade por deflagrar o processo de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos como determinante para o sucesso do gerente e, conseqüentemente, da organização como um todo e, de modo muito especial, para as organizações de pesquisa.

Os gerentes, através da sua experiência em lidar com o comportamento humano, têm condições de adquirir elevada competência para diagnosticar as necessidades de aprimoramento e desenvolvimento de seus subordinados (Mattos, 1985). Desse modo, uma das grandes responsabilidades do gerente de pesquisa é saber o que deve ser treinado e desenvolvido junto a sua equipe, quem deve

ser treinado e por quem (Badawi, 1983). Nesse sentido o gerente de pesquisa deve encorajar o desenvolvimento do seu pessoal, bem como lutar por condições que possibilitem a participação em programas de treinamento (Roman, 1974). No entanto, normalmente existem nas organizações setores especializados em treinamento e desenvolvimento, com o objetivo de formalizar ou viabilizar administrativamente tais eventos. Quando esse setor especializado traz para si ou o gerente transfere a responsabilidade do treinamento do seu pessoal para o referido setor, há um esvaziamento da função gerencial, uma vez que foi repassada adiante uma das suas mais importantes atribuições (Mattos, 1985).

Com base nesse referencial, buscou-se captar, primeiramente, a percepção dos respondentes em relação à preocupação e ao interesse demonstrados pelos gerentes de pesquisa em relação ao processo de desenvolvimento profissional dos pesquisadores.

TABELA 21 - Interesse dos gerentes de pesquisa da EPAGRI em relação ao desenvolvimento profissional dos pesquisadores

| INTERESSE PELO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL | PESQUISADORES | | :: | GER. PESQUISA | |
|---|---------------|---------------|-----------|---------------|---------------|
| | FA | FR | | FA | FR |
| . Grande | 7 | 6,20 | :: | 2 | 20,00 |
| . De grande a médio | 17 | 15,04 | :: | 6 | 60,00 |
| . Médio | 21 | 18,58 | :: | 2 | 20,00 |
| . De médio a pequeno | 32 | 28,32 | :: | - | - |
| . Pequeno | 36 | 31,86 | :: | - | - |
| TOTAL | 113 | 100,00 | :: | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 3 | XXXX | :: | - | XXX |

Fonte: Questionários

A tabela mostra posicionamentos divergentes entre as duas populações.

Enquanto os pesquisadores apontam com maior frequência (60,18%) na direção de um pequeno interesse dos gerentes de pesquisa pelo seu desenvolvimento profissional, estes últimos sinalizam com uma frequência de 80,00% em sentido contrário.

Na continuidade, com o propósito de avaliar até que ponto o interesse pelo desenvolvimento profissional dos pesquisadores efetivamente se traduz em envolvimento com o processo de treinamento e desenvolvimento desses profissionais, ou seja, em detectar necessidades de treinamento, assumir responsabilidades e empenhar-se para obter as condições necessárias à viabilização do processo, formulou-se um segundo questionamento, com base na seguinte afirmação: "A EPAGRI possui uma gerência específica de desenvolvimento de recursos humanos, composta por profissionais especializados na área. Logo, a responsabilidade pelo treinamento e desenvolvimento dos técnicos da organização é da referida gerência, cabendo aos gerentes técnicos e demais ocupantes de cargos de chefia apenas acompanhar o desenvolvimento do processo".

Os respondentes foram solicitados a assinalar a alternativa que, segundo sua percepção, melhor traduz as atitudes e pensamentos expressos pelos gerentes de pesquisa em relação à referida afirmação.

TABELA 22 - *Envolvimento dos gerentes de pesquisa da EPAGRI no processo de treinamento e desenvolvimento dos pesquisadores*

| ALTERNATIVAS EM RELAÇÃO A AFIRMAÇÃO | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Discorda completamente | 7 | 7,00 | - | - |
| . Concorda com pequena parte | 11 | 11,00 | 1 | 10,00 |
| . Concorda em parte | 20 | 20,00 | 2 | 20,00 |
| . Concorda com grande parte | 27 | 27,00 | 6 | 60,00 |
| . Concorda plenamente | 35 | 35,00 | 1 | 10,00 |
| TOTAL | 100 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 16 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

De forma coerente com os dados apresentados na tabela 21, os pesquisadores, em sua maioria, percebem a atuação do gerente de pesquisa nos mesmos moldes da afirmação - "concorda plenamente" (35,00%) - ou muito próxima - "concorda com grande parte" (27,00%) -, totalizando 62,00%.

Grande parcela dos que se manifestaram a respeito, na seqüência da questão 14, acusam os gerentes de pesquisa de assumirem uma postura extremamente passiva em relação ao atendimento das necessidades de treinamento. As necessidades de treinamento, segundo eles, quando detectadas, não são tratadas de forma prioritária. Acrescentam, ainda, que os gerentes, em muitos casos, limitam-se a intermediar informações entre os pesquisadores e a Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos e vice-versa.

Quanto aos gerentes de pesquisa, apesar do interesse pelo desenvolvimento profissional dos pesquisadores declarado na tabela

anterior, 10,00% deles "concordam plenamente" com a afirmativa e 60,00% "concordam com grande parte".

Entre os que se manifestaram a respeito, prevalece, em tom de reivindicação, um desejo de ter maior participação, juntamente com a Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Diretoria Técnica, nas decisões referentes à participação dos pesquisadores em treinamentos. Admitem, assim, uma atuação, de certa forma, passiva em relação à questão.

Não é propósito do presente trabalho discutir se o setor especializado em treinamento e desenvolvimento da organização trouxe para si a responsabilidade ou se o gerente de pesquisa transferiu para o referido setor uma responsabilidade que é sua, conforme comenta Mattos (1985). No entanto, os dados da tabela 22 e as manifestações dos respondentes não deixam dúvida que os gerentes de pesquisa não estão praticando, em sua plenitude, a habilidade de envolver-se com o processo de treinamento e desenvolvimento dos pesquisadores.

Desse modo, apesar do posicionamento dos gerentes de pesquisa apresentado na tabela 21, os dados e manifestações referentes ao segundo questionamento são suficientemente claros para se acreditar que, tanto na opinião dos pesquisadores quanto na dos próprios gerentes, a capacidade de envolvimento no processo de treinamento e desenvolvimento dos pesquisadores é um atributo que se observa com pequena intensidade entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI.

Atributo - Capacidade de reconhecer o desempenho/mérito dos pesquisadores

A capacidade de reconhecer o mérito de um profissional não se restringe apenas a promoções e aumentos salariais, normalmente fora da alçada do gerente de pesquisa, mas a todas as manifestações de valorização profissional.

O reconhecimento do gerente pelo bom desempenho de um profissional a ele subordinado é fator que favorece a motivação deste último para o trabalho. No entanto, nem todos os gerentes, por dificuldade em identificar, avaliar ou por outros motivos, têm a capacidade de manifestar o reconhecimento devido a um subordinado.

A partir dessa perspectiva, as duas populações apresentaram sua percepção quanto à presença desse atributo entre os gerentes de pesquisa.

TABELA 23 - Capacidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI em reconhecer o desempenho/mérito dos pesquisadores

| CAPACIDADE DE RECONHECER O DESEMPENHO/MÉRITO | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Grande | 6 | 5,41 | 1 | 10,00 |
| . De grande a média | 13 | 11,71 | 1 | 10,00 |
| . Média | 20 | 18,02 | 4 | 40,00 |
| . De média a pequena | 38 | 34,23 | 4 | 40,00 |
| . Pequena | 34 | 30,63 | = | - |
| TOTAL | 111 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 5 | XXXX | - | XXXX |

Fonte: Questionários

As freqüências de 34,23% e 30,63% nas alternativas "de média a pequena" e "pequena", respectivamente, totalizando 64,86%, demonstram a tendência dos pesquisadores em reconhecer o atributo em análise como presente em pequena intensidade entre os gerentes de pesquisa.

Quanto aos gerentes, observa-se que há uma concentração das freqüências apontando para uma capacidade "média" (40,00%) e "de média a pequena" (40,00%), totalizando 80,00% das respostas. Porém, os dados mostram a tendência do atributo ser reconhecido como presente em pequena intensidade, haja vista que contrapondo aos 40,00% de respostas na alternativa "de média a pequena" existem apenas 20,00% nas alternativas "grande" e "de grande a média".

Atributo - Flexibilidade na aplicação das normas e procedimentos da organização em relação aos pesquisadores

Para Arnon (1978), a exemplo de outras organizações, as instituições de pesquisa necessitam de regras formais de procedimentos para governar a grande variedade de operações existentes, sob pena de afundarem em um caos organizacional. Porém, adverte que nas organizações de pesquisa e, principalmente, em relação ao grupo técnico-científico, devem ser desenhadas regras e regulamentos que permitam o máximo possível de flexibilidade e liberdade em sua execução, com um mínimo de atrito e usurpação da liberdade do pesquisador.

Cadena et al. (1986) e Lo Ré (1980) atribuem parte dessa flexibilidade das normas ao próprio gerente de pesquisa, especialmente daquelas sobre as quais ele tem maior autonomia.

TABELA 24 - Flexibilidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI na aplicação de normas e procedimentos em relação aos pesquisadores

| ALTERNATIVAS | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Extremamente flexível | 1 | 0,89 | - | - |
| . Muito flexível | 25 | 22,12 | 2 | 20,00 |
| . Medianamente flexível | 32 | 28,32 | 3 | 30,00 |
| . Pouco flexível | 52 | 46,02 | 5 | 50,00 |
| . Extremamente inflexível | 3 | 2,65 | - | - |
| TOTAL | 113 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 3 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

A percepção dos pesquisadores e gerentes de pesquisa quanto à presença deste atributo é bastante semelhante. Há uma concentração em torno das três alternativas centrais - "muito", "medianamente" e "pouco flexível" - esta última, porém, destacando-se com frequências maiores, ou seja, 46,02% entre os pesquisadores e 50,00% entre os gerentes.

Constata-se, assim, uma tendência na percepção de ambas as populações em reconhecer este atributo como presente de forma menos intensa entre os gerentes de pesquisa.

**Atributo - Capacidade de criar condições favoráveis à
motivação dos pesquisadores**

Tratando das aplicações práticas da hierarquia de necessidades de Maslow para a motivação nas organizações, Stoner (1985) relaciona as necessidades humanas a algumas providências gerenciais, entre as quais se destacam: inexistência de coação ou tratamentos arbitrários; possibilidades reais de participação na definição de objetivos e na tomada de decisões; tarefas desafiadoras; reconhecimento e estímulo pessoal pelo desempenho alcançado; oportunidades de capacitação (treinamento e desenvolvimento).

Arnon (1978) apresenta, entre outras, as seguintes necessidades legítimas do pesquisador que afetam diretamente sua motivação para o trabalho: reconhecimento e valorização profissional; condições favoráveis ao seu desenvolvimento profissional, com oportunidades reais de participação em eventos de capacitação; possibilidade de participar na elaboração dos programas de pesquisa, constituindo-se num elemento ativo na tomada de decisões; certa flexibilidade na aplicação das normas e procedimentos da organização em relação a eles.

Tomando por parâmetro os estudos de Herzberg sobre motivação para o trabalho, Sbragia (1980) aponta alguns aspectos diretamente relacionados com a motivação em ambientes de pesquisa, atentando para o necessário preparo dos gerentes em administrá-los: favorecimento das relações interpessoais e satisfação das necessidades de comunicação; supervisão adequada,

incluindo sensibilidade a conflitos e problemas pessoais; dar reconhecimento às pessoas pelo desempenho no trabalho; conferir às pessoas responsabilidades (delegar) em função de suas necessidades e habilidades.

Para Yeganiantz (1988), a melhor forma de motivação dos pesquisadores encontra-se na estratégia da abordagem participativa.

Por meio dessa abordagem são oferecidas ao pesquisador oportunidades de participar da tomada de decisões, acompanhadas de redução do uso da autoridade e do controle pelo gerente, que passa a desempenhar um papel de ajuda e não de autoridade. Nesse sentido, entende que o gerente deve, necessariamente, atender a aspectos como: avaliar e reconhecer o desempenho pelo trabalho executado; delegar autoridade; proporcionar desafios; criar um clima que favoreça o desenvolvimento humano e proporcionar oportunidades de treinamento; proporcionar bom relacionamento humano no trabalho; manter eficiente sistema de comunicação.

Embora esses autores citem outros aspectos que também interferem na motivação do indivíduo para o trabalho, buscou-se, intencionalmente, destacar aqueles cuja presença depende diretamente do gerente de pesquisa, ou seja, da sua competência gerencial.

Com base nesse enfoque, observa-se que os aspectos a serem observados pelos gerentes para a criação de condições favoráveis à motivação para o trabalho, comentados pelos autores, coincidem com o rol de atributos relacionados às habilidades

humanas (Quadro 6).

Mais especificamente, são destacadas as seguintes características pelos autores citados:

- . Tendência a adotar o estilo participativo de liderança.
- . Sensibilidade para lidar com conflitos interpessoais.
- . Manter um adequado sistema de comunicação.
- . Relacionamento interpessoal.
- . Habilidade para delegar.
- . Responsabilidade pelo processo de treinamento e desenvolvimento dos pesquisadores.
- . Reconhecimento e estímulo pelo desempenho alcançado.
- . Flexibilidade na aplicação das normas organizacionais.

Detendo-se, portanto, nestas oito características, e considerando-se que sua presença é determinante para a posse do atributo em questão pelos gerentes de pesquisa, analisar-se-á a capacidade de criar condições favoráveis à motivação para o trabalho com base nos resultados das análises efetuadas até o momento.

Destes oito atributos relacionados, os pesquisadores tendem a perceber 7 (sete) como presentes em pequena intensidade entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI e apenas um presente em maior intensidade, qual seja, a capacidade de comunicação.

Entre os gerentes de pesquisa observa-se que, destes oito atributos, cinco são reconhecidos como presentes em menor intensidade e três percebidos como presentes em maior intensidade, quais sejam, capacidade de comunicação, relacionamento

interpessoal e habilidade para delegar.

Considerando a relação de dependência existente entre o atributo em análise e a presença dos atributos listados, os resultados obtidos são fortes indicadores de que, na percepção dos gerentes e, especialmente, na dos pesquisadores, a capacidade de criar condições favoráveis à motivação para o trabalho tende a estar presente em pequena intensidade entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI.

Atributo - Capacidade de redigir com clareza, precisão e correção

A comunicação escrita faz parte da prática gerencial. O gerente de pesquisa vale-se dela para elaborar projetos ou programas de trabalho; emitir relatórios acerca do andamento das atividades de pesquisa; manter-se em permanente contato com as áreas técnicas e administrativas da organização; trocar informações, efetuar solicitações e, mesmo, estabelecer um clima de bom relacionamento com profissionais de outras instituições, entre outras.

Porém, essa intensa utilização da comunicação escrita no desempenho das funções do gerente de pesquisa implica numa necessária capacidade de redação, onde a clareza, a precisão e a correção sejam características presentes.

TABELA 25 - Capacidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI de redigir com clareza, precisão e correção

| CAPACIDADE DE REDIGIR | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Grande | 13 | 12,50 | 1 | 10,00 |
| . De grande a média | 52 | 50,00 | 5 | 50,00 |
| . Média | 33 | 31,73 | 4 | 40,00 |
| . De média a pequena | 6 | 5,77 | - | - |
| . Pequena | - | - | - | - |
| TOTAL | 104 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 12 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

A maioria dos pesquisadores (62,50%) e dos gerentes de pesquisa (60,00%) percebem a capacidade de redigir variando entre as alternativas "de grande a média" e "grande", enquanto apenas 5,77% dos pesquisadores percebem-na abaixo de "média".

Observa-se, assim, uma tendência das duas populações em reconhecer o atributo em análise como presente em maior intensidade entre os gerentes de pesquisa.

Atributo - Competência técnica compatível com a natureza dos trabalhos de pesquisa

Solicitados a posicionar-se acerca da competência técnica, ou seja, do domínio de habilidades técnicas adquiridas ao longo da formação e experiência profissional pelos gerentes de pesquisa para gerenciar os trabalhos desenvolvidos na sua

unidade de pesquisa, os respondentes manifestaram-se conforme mostra a tabela 26.

TABELA 26 - Compatibilidade da competência técnica dos gerentes de pesquisa da EPAGRI com os trabalhos de pesquisa em desenvolvimento

| COMPATIBILIDADE | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|----------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Totalmente | 12 | 10,53 | 1 | 10,00 |
| . Em grande parte | 58 | 50,88 | 6 | 60,00 |
| . Moderada | 22 | 19,30 | 2 | 20,00 |
| . Em pequena parte | 13 | 11,40 | 1 | 10,00 |
| . Incompatível | 9 | 7,89 | - | - |
| TOTAL | 114 | 100,00 | 10 | - |
| . Sem condições de opinar | 2 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

As frequências de 61,41% e 70,00% nas alternativas "totalmente" compatível e compatível "em grande parte", apresentadas por pesquisadores e gerentes de pesquisa, respectivamente, apontam no sentido de o atributo em questão estar presente em maior intensidade entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI, na percepção das duas populações.

Atributo - Domínio de métodos de pesquisa

O domínio de métodos de pesquisa, atributo importante para o gerente de pesquisa, quer para a orientação dos

pesquisadores menos experientes, quer para detectar eventuais imperfeições metodológicas nas propostas de projetos da Unidade, tende a estar presente em maior intensidade entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI, segundo a percepção das duas populações.

TABELA 27 - Domínio de métodos de pesquisa pelos gerentes de pesquisa da EPAGRI

| DOMÍNIO DE MÉTODOS DE PESQUISA | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Grande | 15 | 14,85 | - | - |
| . De grande a médio | 46 | 45,55 | 6 | 66,67 |
| . Médio | 20 | 19,80 | 3 | 33,33 |
| . De médio a pequeno | 11 | 10,89 | - | - |
| . Pequeno | 9 | 8,91 | - | - |
| TOTAL | 101 | 100,00 | 9 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 15 | XXXX | 1 | XXX |

Fonte: Questionários

Para 60,40% dos pesquisadores, os gerentes possuem um domínio dos métodos de pesquisa "grande" e "de grande a médio". Da mesma forma, 66,67% dos gerentes de pesquisa acreditam possuir um domínio "de grande a médio".

Atributo - Conhecimentos em áreas correlatas à especialização

Buscou-se captar a percepção das duas populações acerca da presença deste atributo entre os gerentes de pesquisa, tomando

por referência duas situações opostas quanto à posse de conhecimentos correlatos à área de especialização.

. Situação 1 - Um especialista, porém detentor de conhecimentos em outras áreas correlatas à especialização. Possuidor de uma visão de conjunto.

. Situação 2 - Um especialista, detentor de conhecimentos profundos e restritos à sua área de especialização.

Conforme demonstra a tabela 28, a seguir, 53,15% dos pesquisadores e 60,00% dos gerentes posicionaram-se entre as alternativas "coincide com a situação 1" e "entre as duas, porém mais próximo à situação 1", indicando, portanto, reconhecerem a presença desse atributo em maior intensidade entre os gerentes de pesquisa.

TABELA 28 - Conhecimentos dos gerentes de pesquisa da EPAGRI em áreas correlatas a sua especialização

| CONHECIMENTOS EM AREAS CORRELATAS A ESPECIALIZAÇÃO | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Coincide com a situação 1 | 20 | 18,02 | 2 | 20,00 |
| . Entre as duas, porém mais próximo a situação 1 | 39 | 35,13 | 4 | 40,00 |
| . Entre as duas, em um ponto intermediário | 23 | 20,72 | 2 | 20,00 |
| . Entre as duas, porém mais próximo a situação 2 | 18 | 16,22 | 2 | 20,00 |
| . Coincide com a situação 2 | 11 | 9,91 | - | |
| TOTAL | 111 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 5 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

Atributo - Habilidade para tomar decisões

Para Drucker (1968), a tomada de decisões é função fundamental da gerência. Cabe ao gerente decidir o que, quando, quem e como deve ser feita alguma coisa, de forma a dinamizar a divisão do trabalho e obter a contribuição organizada do conjunto de elementos que compõem a organização.

Com base nessa perspectiva buscou-se avaliar, segundo a percepção das duas populações, a disposição ou inclinação dos gerentes de pesquisa para decidir, bem como a qualidade dos resultados obtidos a partir de suas decisões.

TABELA 29 - Inclinação dos gerentes de pesquisa da EPAGRI para tomar decisões

| ALTERNATIVAS | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Sempre decide | 5 | 4,63 | 4 | 40,00 |
| . Quase sempre decide | 17 | 15,74 | 4 | 40,00 |
| . Decide em, aproximadamente, 50% das vezes | 22 | 20,37 | 2 | 20,00 |
| . Poucas vezes decide | 59 | 54,63 | - | - |
| . Não decide | 5 | 4,63 | - | - |
| TOTAL | 108 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 8 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

TABELA 30 - Qualidade dos resultados das decisões tomadas pelos gerentes de pesquisa da EPAGRI

| DECISÕES | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Sempre acertadas | 2 | 1,89 | - | - |
| . Quase sempre acertadas | 22 | 20,75 | 7 | 70,00 |
| . Acertadas em, aproximadamente, 50% das vezes | 56 | 52,83 | 2 | 20,00 |
| . Poucas vezes acertadas | 26 | 24,53 | 1 | 10,00 |
| . Nunca acertadas | - | - | - | - |
| TOTAL | 106 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 10 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

A percepção dos pesquisadores em relação ao primeiro questionamento tende a reconhecer uma pequena inclinação dos gerentes para a tomada de decisões. Nota-se que 59,26% deles percebem que os gerentes "poucas vezes decidem" ou "não decidem", enquanto apenas 20,37% posicionam-se no outro extremo.

No que se refere à qualidade dos resultados das decisões, considerando as situações em que o gerente efetivamente decide, observa-se uma distribuição equilibrada das frequências, com maior concentração (52,83%) na terceira alternativa - decisões "acertadas em, aproximadamente, 50% das vezes".

Considerando, portanto, o conjunto de dados apresentados pelas duas tabelas, constata-se a tendência dos pesquisadores em perceber a habilidade de tomar decisões como um atributo presente em menor intensidade entre os gerentes de pesquisa.

Os gerentes de pesquisa, por sua vez, apresentam uma percepção divergente em relação à dos pesquisadores.

Para 80,00% dos gerentes, eles "sempre decidem" ou "quase sempre decidem" e para 70,00% deles, suas decisões são "quase sempre acertadas". Caracterizam, portanto, segundo sua percepção, que o atributo tende a estar presente em maior intensidade entre eles.

Atributo - Criatividade para a solução de problemas

Segundo Cadena et al. (1986), criatividade é a capacidade de vencer idéias fixas e obsoletas, buscar novos caminhos para resolver problemas, reconhecer o potencial de novas idéias, gerar idéias mais valiosas, interessantes ou desafiadoras que as anteriormente existentes.

Fundamentadas nessa definição, as duas populações se posicionaram quanto à criatividade demonstrada pelos gerentes de pesquisa para a solução de eventuais problemas surgidos em meio às atividades de pesquisa ou da própria administração da pesquisa.

TABELA 31 - *Criatividade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI para a solução de problemas*

| ALTERNATIVAS | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Extremamente criativo | 6 | 5,56 | - | - |
| . Muito criativo | 58 | 53,70 | 5 | 50,00 |
| . Medianamente criativo | 34 | 31,48 | 4 | 40,00 |
| . Pouco criativo | 10 | 9,26 | 1 | 10,00 |
| . Sem criatividade | - | - | - | - |
| TOTAL | 108 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 8 | XXXX | | XXX |

Fonte: Questionários

A freqüência de 59,26% apresentada pelos pesquisadores nas alternativas "extremamente criativo" e "muito criativo", contra apenas 9,26% na alternativa "pouco criativo", bem como a freqüência de 50,00% apresentada pelos gerentes na alternativa "muito criativo", contra apenas 10,00% na alternativa "pouco criativo", evidenciam a tendência de ambas as populações em reconhecer a criatividade para a solução de problemas como um atributo presente em maior intensidade entre os gerentes de pesquisa.

Atributo - Capacidade de aplicar recursos

A capacidade de aplicar recursos diz respeito à habilidade do gerente em distribuir os recursos disponíveis entre

os diversos projetos de pesquisa, partindo de uma visão da programação de pesquisa da Unidade como um todo.

Com relação a este atributo, 67 (sessenta e sete) pesquisadores e 5 (cinco) gerentes, representando 57,76% e 50,00% dos respondentes de cada população, respectivamente, manifestaram-se "sem condições de opinar".

Ainda, em meio a estes dois grupos, 14 (quatorze) pesquisadores e 2 (dois) gerentes registraram no próprio questionário que o atributo não se aplica aos gerentes de pesquisa da EPAGRI, uma vez que a destinação dos recursos não é atribuição exclusivamente deles. O processo envolve os demais níveis hierárquicos, chegando ao gerente de pesquisa, na maioria dos casos, definições preestabelecidas quanto à aplicação dos recursos disponíveis.

O elevado percentual de pesquisadores e gerentes de pesquisa que se consideraram sem condições de emitir opinião quanto à capacidade de aplicar recursos, bem como o conteúdo das declarações registradas nos questionários, não recomendam a análise da presença deste atributo.

Atributo - Entrosamento com grupos profissionais externos à organização

Pesquisadores e gerentes de pesquisa tendem a concordar quanto à presença deste atributo.

Conforme demonstra a tabela 32, a seguir, 56,88% dos

pesquisadores percebem este atributo com uma intensidade "grande" e "de grande a média", enquanto apenas 22,94% o percebem com uma intensidade "de média a pequena" e "pequena".

Entre os gerentes há uma distribuição das freqüências no mesmo sentido da observada pelos pesquisadores. Enquanto 50,00% deles entendem que a sua capacidade de entrosamento com grupos profissionais externos à organização varia entre "grande" e "de grande a média", apenas 10,00% a percebem como "média a pequena".

TABELA 32 - Entrosamento dos gerentes de pesquisa da EPAGRI com grupos profissionais externos à organização

| ENTROSAMENTO COM GRUPOS EXTERNOS A ORGANIZAÇÃO | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Grande | 14 | 12,84 | 1 | 10,00 |
| . De grande a médio | 48 | 44,04 | 4 | 40,00 |
| . Médio | 22 | 20,18 | 4 | 40,00 |
| . De médio a pequeno | 19 | 17,43 | 1 | 10,00 |
| . Pequeno | 6 | 5,51 | - | - |
| TOTAL | 109 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 7 | XXXX | | XXX |

Fonte: Questionários

Os dados indicam, portanto, que pesquisadores e gerentes reconhecem o referido atributo como presente em maior intensidade entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI.

Atributo - Flexibilidade e adaptabilidade a mudanças

Para Champion (1985), no processo de evolução das organizações é natural a ocorrência de mudanças. Essas mudanças, chamadas evolutivas, podem ser caracterizadas por sucessão gerencial, rotação de mão-de-obra, redefinições dos objetivos organizacionais.

Outro tipo de mudança destacado pelo autor diz respeito às mudanças planejadas, as quais normalmente atingem aspectos da estrutura organizacional, provocadas por "...decisões deliberadas por profissionais em colaboração com coalizões do poder organizacional..." (p. 212).

Boiteux (1982) comenta que as organizações de pesquisa são altamente susceptíveis às mudanças tecnológicas, ou seja, mudanças nas tecnologias empregadas pela organização, dada a sua necessidade de dominar as tecnologias de ponta, a fim de não se tornar obsoleta quanto à qualidade dos seus trabalhos.

Tomando-se por referencial as mudanças evolutivas e, especialmente, as mudanças tecnológicas, as duas populações apresentaram sua percepção quanto à flexibilidade e adaptabilidade dos gerentes de pesquisa a estes dois tipos de mudanças.

TABELA 33 - Flexibilidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI a mudanças

| FLEXIBILIDADE A MUDANÇAS | PESQUISADORES | | | GER. PESQUISA | |
|---------------------------|---------------|---------------|-----------|---------------|---------------|
| | FA | FR | | FA | FR |
| . Extremamente flexível | 8 | 7,62 | | - | - |
| . Muito flexível | 45 | 42,86 | | 8 | 80,00 |
| . Medianamente flexível | 31 | 29,52 | | 2 | 20,00 |
| . Pouco flexível | 21 | 20,00 | | - | - |
| . Inflexível | - | - | | - | - |
| TOTAL | 105 | 100,00 | | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 11 | XXXX | | - | XXX |

Fonte: Questionários

TABELA 34 - Adaptabilidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI a mudanças

| ADAPTABILIDADE A MUDANÇAS | PESQUISADORES | | | GER. PESQUISA | |
|------------------------------------|---------------|---------------|-----------|---------------|---------------|
| | FA | FR | | FA | FR |
| . Adapta-se com grande facilidade | 11 | 10,68 | | 1 | 10,00 |
| . Adapta-se com facilidade | 43 | 41,75 | | 6 | 60,00 |
| . Adapta-se com facilidade média | 32 | 31,07 | | 3 | 30,00 |
| . Adapta-se com dificuldade | 17 | 16,50 | | - | - |
| . Adapta-se com grande dificuldade | - | - | | - | - |
| TOTAL | 103 | 100,00 | | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 13 | XXXX | | - | XXX |

Fonte: Questionários

A maior concentração de respostas nas alternativas "extremamente flexível" e "muito flexível" (50,48% entre os pesquisadores e 80,00% entre os gerentes), bem como em "adapta-se

com grande facilidade" e "adapta-se com facilidade" (52,43% entre os pesquisadores e 70,00% entre os gerentes), acusa a tendência de ambas as populações em reconhecer o atributo flexibilidade e adaptabilidade a mudanças como presente em maior intensidade entre os gerentes de pesquisa.

Atributo - Disciplina de trabalho

A disciplina de trabalho, definida como organização, conduta condizente com o cargo, atendimento de compromissos e responsabilidades, observância dos seus direitos e deveres, é outro atributo que a percepção dos pesquisadores e gerentes tende a reconhecer como presente em maior intensidade entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI.

TABELA 35 - Atitude dos gerentes de pesquisa da EPAGRI quanto à disciplina de trabalho

| ATITUDE | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Extremamente disciplinado | 16 | 14,41 | 2 | 20,00 |
| . Muito disciplinado | 57 | 51,35 | 5 | 50,00 |
| . Medianamente disciplinado | 28 | 25,23 | 3 | 30,00 |
| . Pouco disciplinado | 10 | 9,01 | - | - |
| . Sem disciplina | - | - | - | - |
| TOTAL | 111 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 5 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

A tendência de ambas as populações em reconhecer a presença deste atributo em maior intensidade entre os gerentes de pesquisa é atestada pelas frequências de 65,76% e 70,00% das respostas entre pesquisadores e gerentes, respectivamente, nas alternativas "extremamente disciplinado" e "muito disciplinado"

Atributo - Atitude pró-ativa e iniciativa

Embora se possa admitir que a iniciativa, entendida como qualidade daquele que está disposto a agir, a empreender, a ousar, a assumir riscos, englobe na amplitude da sua definição a própria atitude pró-ativa, ou seja, a antecipação de decisões ou ações no sentido de contornar possíveis problemas, buscou-se captar a percepção dos respondentes em relação a cada uma das duas qualidades por meio de dois questionamentos distintos.

Para captar a percepção dos respondentes quanto à atitude pró-ativa, foram apresentadas duas situações opostas, passíveis de serem adotadas pelo gerente de pesquisa frente a um problema cuja ocorrência é previsível.

- . Situação 1 - Adota uma atitude pró-ativa, ou seja, prepara-se antecipadamente para enfrentar o problema quando este surgir.
- . Situação 2 - Adota uma atitude reativa, ou seja, aguarda o surgimento do problema para só então escolher as "armas" necessárias para enfrentá-lo.

TABELA 36 - Adoção de atitudes pró-ativas pelos gerentes de pesquisa da EPAGRI

| ALTERNATIVAS | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Adota a situação 1 | 4 | 3,74 | 1 | 11,11 |
| . Adota as duas, porém se mantém mais próximo à situação 1 | 21 | 19,63 | 4 | 44,45 |
| . Mantém-se entre as duas, em um ponto intermediário | 20 | 18,69 | 2 | 22,22 |
| . Adota as duas, porém se mantém mais próximo à situação 2 | 37 | 34,58 | 2 | 22,22 |
| . Adota a situação 2 | 25 | 23,36 | - | - |
| TOTAL | 107 | 100,00 | 9 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 9 | XXXX | 1 | XXX |

Fonte: Questionários

TABELA 37 - Grau de iniciativa dos gerentes de pesquisa da EPAGRI

| GRAU DE INICIATIVA | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Grande | 7 | 6,19 | 2 | 20,00 |
| . De grande a média | 24 | 21,24 | 4 | 40,00 |
| . Média | 18 | 15,93 | 2 | 20,00 |
| . De média a pequena | 42 | 37,17 | 2 | 20,00 |
| . Pequena | 22 | 19,47 | - | - |
| TOTAL | 113 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 3 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

Conforme demonstram as tabelas 36 e 37, as duas populações tendem a apresentar percepções divergentes quanto à

presença deste atributo.

Quanto aos pesquisadores, 57,94% percebem que os gerentes de pesquisa são mais inclinados a adotar uma atitude reativa em relação aos problemas que surgem. Esta frequência praticamente se repete (56,64%) nas alternativas "de média a pequena" e "pequena" em relação à iniciativa demonstrada pelos gerentes de pesquisa no desempenho de suas atribuições.

Estes dados apontam, portanto, no sentido de que os pesquisadores tendem a reconhecer a presença do atributo em pequena intensidade entre os gerentes de pesquisa.

Este posicionamento dos pesquisadores é contestado por 55,56% dos gerentes de pesquisa que reconhecem possuir inclinação para adotar atitudes pró-ativas e por outros 60,00% que acreditam apresentar entre "grande" e "de grande a média" iniciativa frente aos problemas e desafios que o trabalho apresenta. Definem, assim, a tendência de este atributo estar presente em maior intensidade entre eles.

Atributo - Ambição profissional

Os dados da tabela 38, a seguir, demonstram a tendência de pesquisadores e gerentes de pesquisa em reconhecerem a ambição profissional como um atributo presente em maior intensidade entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI.

TABELA 38 - *Ambição profissional demonstrada pelos gerentes de pesquisa da EPAGRI*

| AMBIÇÃO PROFISSIONAL | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Grande | 21 | 19,81 | 1 | 10,00 |
| . De grande a média | 49 | 46,23 | 6 | 60,00 |
| . Média | 26 | 24,53 | 3 | 30,00 |
| . De média a pequena | 7 | 6,60 | - | - |
| . Pequena | 3 | 2,83 | - | - |
| TOTAL | 106 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 10 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

A ambição profissional dos gerentes de pesquisa é reconhecida como "grande" e "de grande a média" por 66,04% (dois terços) dos pesquisadores e 70,00% (mais de dois terços) dos gerentes de pesquisa. Apenas 9,43% dos pesquisadores e nenhum gerente a percebe "de média a pequena" ou "pequena".

Atributo - Interesse por questões de natureza administrativa

As duas populações tendem a perceber o interesse por questões de natureza administrativa como um atributo cuja presença é pouco intensa entre os gerentes de pesquisa.

TABELA 39 - Interesse dos gerentes de pesquisa da EPAGRI por questões de natureza administrativa

| INTERESSE POR QUESTÕES ADMINISTRATIVAS | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Extremamente interessado | 2 | 1,82 | - | - |
| . Muito interessado | 17 | 15,45 | 2 | 20,00 |
| . Medianamente interessado | 24 | 21,82 | 2 | 20,00 |
| . Pouco interessado | 48 | 43,64 | 6 | 60,00 |
| . Sem interesse | 19 | 17,27 | - | - |
| TOTAL | 110 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 6 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

Para 60,91% dos pesquisadores os gerentes de pesquisa são "pouco interessados" ou "sem interesse" por questões de natureza administrativa, enquanto apenas 17,27% percebem de forma oposta, ou seja, "extremamente interessados" ou "muito interessados".

Entre os gerentes de pesquisa estes percentuais praticamente se repetem (60,00% e 20,00%), obedecendo o mesmo sentido da percepção dos pesquisadores, definindo a tendência das duas populações em perceber a presença deste atributo em pequena intensidade entre os gerentes de pesquisa.

Atributo - Hábito de começar o ataque do problema/projeto pela revisão de literatura

Com relação à presença deste atributo, 73 (setenta e três) pesquisadores, logo, 62,93% dos respondentes consideram-se

sem condições de opinar, inviabilizando, portanto, a análise da presença deste atributo segundo a percepção dessa população.

Na opinião dos gerentes de pesquisa, este atributo está presente em maior intensidade entre eles, considerando que 80,00% declararam que "quase sempre iniciam o ataque do problema pela revisão da literatura", enquanto para os 20,00% restantes "iniciam em, aproximadamente, 50% das vezes pela revisão da literatura".

Atributo - Hábito da leitura sistemática de textos técnicos

Os cargos de chefia absorvem de forma considerável o tempo de seus ocupantes em função do grande número e variedade de tarefas e compromissos. Inviabilizam, na maioria das vezes, qualquer tentativa de estabelecer um programa pessoal de trabalho, fazendo com que haja, no caso dos gerentes de pesquisa, um afastamento da própria área técnica em termos de atualização, inviabilizando a importante e necessária leitura de textos técnicos.

Porém, mesmo frente aos problemas decorrentes da dificuldade em compatibilizar o tempo disponível com os compromissos inerentes ao cargo, há uma tendência dos pesquisadores e gerentes de pesquisa em reconhecer que a leitura sistemática de textos técnicos é um hábito que se mantém forte entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI.

TABELA 40 - Hábito da leitura sistemática de textos técnicos pelos gerentes de pesquisa da EPAGRI

| HABITO DA LEITURA DE TEXTOS TÉCNICOS | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Extremamente forte | 15 | 15,00 | 3 | 30,00 |
| . Consideravelmente forte | 44 | 44,00 | 4 | 40,00 |
| . De intensidade média | 19 | 19,00 | 2 | 20,00 |
| . Consideravelmente fraco | 17 | 17,00 | 1 | 10,00 |
| . Extremamente fraco | 5 | 5,00 | - | - |
| TOTAL | 100 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 16 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

Enquanto 59,00% e 70,00% dos pesquisadores e gerentes de pesquisa, respectivamente, vêm o hábito da leitura sistemática de textos técnicos entre "extremamente forte" e "consideravelmente forte", apenas 22,00% dos pesquisadores e 10,00% dos gerentes o percebem no outro extremo.

Atributo - Conhecimento do sistema administrativo e financeiro da organização

Com referência aos conhecimentos (informações) que o gerente de pesquisa possui acerca do sistema administrativo e financeiro da Empresa, as duas populações pesquisadas tendem a reconhecê-los como presentes em pequena intensidade, conforme demonstra a tabela 41, a seguir.

TABELA 41 - Conhecimentos que os gerentes de pesquisa da EPAGRI possuem acerca do sistema administrativo e financeiro da Empresa

| CONHECIMENTOS DO SISTEMA ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Grandes | 7 | 6,25 | - | - |
| . De grandes a médios | 17 | 15,18 | 2 | 20,00 |
| . Médios | 21 | 18,75 | 2 | 20,00 |
| . De médios a pequenos | 48 | 42,86 | 5 | 50,00 |
| . Pequenos | 19 | 16,96 | 1 | 10,00 |
| TOTAL | 112 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 4 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

Para 59,82% dos pesquisadores e 60,00% dos gerentes de pesquisa, os conhecimentos (informações) acerca do sistema administrativo e financeiro da organização são percebidos como "de médios a pequenos" e "pequenos", enquanto somente para 21,43% e 20,00% dos integrantes dessas populações, respectivamente, estes conhecimentos são tidos como "grandes" e "de grandes a médios".

Atributo - Conhecimento do sistema administrativo de recursos humanos da organização

Quanto aos conhecimentos (informações) sobre o sistema administrativo de recursos humanos da EPAGRI, a exemplo do atributo anterior, as duas populações tendem a perceber, também, a sua presença em pequena intensidade entre os gerentes de pesquisa.

TABELA 42 - Conhecimentos que os gerentes de pesquisa da EPAGRI possuem acerca do sistema administrativo de recursos humanos da Empresa

| CONHECIMENTOS DO SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Grandes | 5 | 4,67 | - | - |
| . De grandes a médios | 14 | 13,08 | 2 | 22,22 |
| . Médios | 17 | 15,89 | 2 | 22,22 |
| . De médios a pequenos | 54 | 50,47 | 3 | 33,34 |
| . Pequenos | 17 | 15,89 | 2 | 22,22 |
| TOTAL | 107 | 100,00 | 9 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 9 | XXXX | 1 | XXX |

Fonte: Questionários

Os pesquisadores apresentaram, conforme mostra a tabela, freqüências de 66,36% (dois terços dos respondentes) em relação às alternativas "de média a pequena" e "pequena", enquanto apenas 17,75% posicionaram-se em sentido contrário, assinalando as alternativas "grande" e "de grande a média".

Tendendo, também, a reconhecer pequenos conhecimentos sobre o sistema administrativo de recursos humanos, 55,56% dos gerentes de pesquisa assinalaram as duas últimas alternativas.

Atributo - Conhecimento da Empresa e de suas práticas políticas e valores

O conhecimento da empresa como um todo, ou seja, suas práticas, políticas e valores, tem sua importância para o gerente

de pesquisa, especialmente, pelo fato de possibilitar um trânsito (contatos, solicitações e troca de informações) mais rápido e fácil com as diferentes áreas da organização.

Observa-se, por meio da tabela 43, que as duas populações divergem quanto à intensidade com que percebem a presença deste atributo entre os gerentes de pesquisa.

TABELA 43 - Conhecimentos que os gerentes de pesquisa da EPAGRI possuem acerca da Empresa e de suas práticas, políticas e valores

| CONHECIMENTOS ACERCA DA EMPRESA | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Grandes | 8 | 7,08 | 2 | 20,00 |
| . De grandes a médios | 19 | 16,82 | 4 | 40,00 |
| . Médios | 21 | 18,58 | 3 | 30,00 |
| . De médios a pequenos | 40 | 35,40 | - | - |
| . Pequenos | 25 | 22,12 | 1 | 10,00 |
| TOTAL | 113 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 3 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

Enquanto os pesquisadores, com uma frequência de 57,52% nas alternativas "de médios a pequenos" e "pequenos", tendem a reconhecer a presença do atributo em pequena intensidade, 60,00% dos gerentes de pesquisa percebem seus conhecimentos a respeito da organização como "grandes" e "de grandes a médios", definindo, assim, uma tendência a percebê-los como presentes em maior intensidade entre eles.

Atributo - Consciência de custos e das implicações administrativas das decisões técnicas

Para captar a percepção dos respondentes no que se refere a este atributo, partiu-se de duas afirmações opostas:

- . Afirmação 1 - A pesquisa é a atividade fim da organização, porém há que se conciliar a busca da excelência técnica com os limites de custo que a organização pode suportar e com as implicações administrativas que advirão de determinadas decisões técnicas.
- . Afirmação 2 - A pesquisa é a atividade fim da organização. A excelência técnica tem que ser priorizada a qualquer custo e a qualquer consequência. A função da área administrativa é dar o apoio necessário para a área técnica. Somos sabedores das suas limitações, mas cabe a ela desdobrar-se para dar atendimento às nossas necessidades.

Tendo estas afirmações por parâmetro, conforme demonstra a tabela 44 a seguir, 50,00% dos pesquisadores se manifestaram no sentido de perceber a afirmação 2 como a mais característica ou da qual os gerentes de pesquisa mais se aproximam, enquanto apenas 25,45% deles se posicionaram no outro extremo.

Os gerentes de pesquisa, com frequências semelhantes (44,45% e 22,22%), da mesma forma que os pesquisadores, tendem a reconhecer o atributo em questão como presente em pequena intensidade entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI.

TABELA 44 - Consciência dos gerentes de pesquisa da EPAGRI quanto aos custos e implicações administrativas das decisões técnicas

| ALTERNATIVAS | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Coincide com a afirmação 1 | 8 | 7,27 | - | - |
| . Entre as duas, porém mais próximo à afirmação 1 | 20 | 18,18 | 2 | 22,22 |
| . Entre as duas, em um ponto intermediário | 27 | 24,55 | 3 | 33,33 |
| . Entre as duas, porém mais próximo à afirmação 2 | 51 | 46,36 | 4 | 44,45 |
| . Coincide com a afirmação 2 | 4 | 3,64 | - | - |
| TOTAL | 110 | 100,00 | 9 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 6 | XXXX | 1 | XXX |

Fonte: Questionários

Atributo - Conhecimento da missão da organização e do seu mercado/clientes

Os objetivos e diretrizes básicas da EPAGRI, transcritos formalmente em seu estatuto social (EPAGRI, 1991), expressam a missão maior da organização, qual seja, sua função social. Gerar conhecimentos e tecnologias na área agrícola, difundir-las junto aos agricultores com o objetivo de racionalizar a produção de alimentos, na busca da melhoria das condições de vida do produtor rural (cliente direto) e do consumidor urbano (cliente indireto).

Tomando esta definição sucinta da missão da organização e dos seus clientes por parâmetro, as duas populações foram

questionadas quanto à profundidade com que os gerentes de pesquisa detêm conhecimentos (informações) acerca desses dois elementos, de forma que lhes possibilitem, inclusive, orientar-se quanto à priorização de trabalhos de pesquisa.

TABELA 45 - Conhecimentos que os gerentes de pesquisa da EPAGRI possuem acerca da missão da Empresa e do seu mercado/clientes

| CONHECIMENTOS ACERCA DA MISSÃO E MERCADO/CLIENTES | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Grandes | 24 | 21,82 | - | - |
| . De grandes a médios | 40 | 36,36 | 6 | 60,00 |
| . Médios | 33 | 30,00 | 3 | 30,00 |
| . De médios a pequenos | 11 | 10,00 | 1 | 10,00 |
| . Pequenos | 2 | 1,82 | - | - |
| TOTAL | 110 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 6 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

Com uma frequência de respostas de 58,18% nas alternativas "grandes" e "de grandes a médios" entre os pesquisadores e de 60,00% na alternativa "de grandes a médios" entre os gerentes, ambas as populações tendem a reconhecer a presença do atributo de forma mais intensa entre os gerentes de pesquisa.

Atributo - Conhecimentos na área da Administração

Com relação aos conhecimentos e, especialmente, ao domínio de técnicas específicas da área administrativa, tais como técnicas de planejamento, organização, controle, administração de recursos humanos, entre outras, observa-se pela tabela 46 que novamente a percepção das duas populações pesquisadas tende a uma concordância.

TABELA 46 - Conhecimentos dos gerentes de pesquisa da EPAGRI na área da Administração

| CONHECIMENTOS NA AREA DA ADMINISTRAÇÃO | PESQUISADORES | | GER. PESQUISA | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | FA | FR | FA | FR |
| . Grandes | 2 | 1,94 | - | - |
| . De grandes a médios | 13 | 12,62 | 1 | 10,00 |
| . Médios | 18 | 17,48 | 2 | 20,00 |
| . De médios a pequenos | 49 | 47,57 | 4 | 40,00 |
| . Pequenos | 21 | 20,39 | 3 | 30,00 |
| TOTAL | 103 | 100,00 | 10 | 100,00 |
| . Sem condições de opinar | 13 | XXXX | - | XXX |

Fonte: Questionários

Para 67,96% dos pesquisadores e 70,00% dos gerentes de pesquisa (representando mais de dois terços dos respondentes de ambas as populações), os conhecimentos na área administrativa situam-se entre "médios a pequenos" e "pequenos" entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI. É caracterizada, dessa forma, a tendência das duas populações em reconhecer a presença deste atributo em pequena intensidade.

Concluída a análise da presença, entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI, de cada um dos principais atributos definidos pela literatura especializada, torna-se oportuno apresentar, de forma sintética, os resultados obtidos.

Quadro 7 - Percepção dos pesquisadores e gerentes de pesquisa quanto à presença dos principais atributos definidos pela literatura especializada entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI

| ATRIBUTOS | TENDENCIA A ESTAR PRESENTE | |
|---|----------------------------|----------------------|
| | EM MENOR INTENSIDADE | EM MAIOR INTENSIDADE |
| .HABILIDADES HUMANAS | | |
| .Capacidade de liderança | P | G |
| .Capacidade/tendência a empregar o estilo participativo/democrático de liderança | P - G | |
| .Habilidade para lidar com conflitos interpessoais | P - G | |
| .Capacidade de comunicação | | P - G |
| .Capacidade de estimular a comunicação entre pesquisadores | P - G | |
| .Capacidade de relacionamento interpessoal | P | G |
| .Capacidade de trabalhar em equipe | P | G |
| .Capacidade de delegar | P | G |
| .Capacidade de envolvimento com o processo de treinamento e desenvolvimento dos pesquisadores | P - G | |

Continua...

...continuação

| ATRIBUTOS | TENDÊNCIA A ESTAR PRESENTE | |
|--|----------------------------|----------------------|
| | EM MENOR INTENSIDADE | EM MAIOR INTENSIDADE |
| .Capacidade de reconhecer o desempenho/mérito dos pesquisadores | P - G | |
| .Flexibilidade na aplicação das normas e procedimentos da organização em relação aos pesquisadores | P - G | |
| .Capacidade de criar condições favoráveis à motivação dos pesquisadores | P - G | |
| .HABILIDADES TÉCNICAS | | |
| .Capacidade de redigir com clareza, precisão e correção | | P - G |
| .Competência técnica compatível com natureza dos trabalhos de pesquisa | | P - G |
| .Domínio de métodos de pesquisa | | P - G |
| .Conhecimentos em áreas correlatas à especialização | | P - G |
| .HABILIDADES CONCEITUAIS | | |
| .Habilidade para tomar decisões | P | G |
| .Criatividade para a solução de problemas | | P - G |
| .Capacidade de aplicar recursos | - | - |
| .ATITUDES | | |
| .Entrosamento com grupos profissionais externos à organização | | P - G |
| .Flexibilidade e adaptabilidade a mudanças | | P - G |

Continua...

...continuação

| ATRIBUTOS | TENDÊNCIA A ESTAR PRESENTE | |
|--|----------------------------|----------------------|
| | EM MENOR INTENSIDADE | EM MAIOR INTENSIDADE |
| .Disciplina de trabalho | | P - G |
| .Atitude pró-ativa e iniciativa | P | G |
| .Ambição profissional | | P - G |
| .Interesse por questões de natureza administrativa | P - G | |
| .Hábito de começar o ataque do problema/projeto pela revisão de literatura | | G |
| .Hábito da leitura sistemática de textos técnicos | | P - G |
| .CONHECIMENTOS | | |
| .Conhecimento do sistema administrativo e financeiro da organização | P - G | |
| .Conhecimento do sistema administrativo de recursos humanos da organização | P - G | |
| .Conhecimento da empresa e de suas práticas, políticas e valores | P | G |
| .Consciência de custos e das implicações administrativas das decisões técnicas | P - G | |
| .Conhecimento da missão da organização e do seu mercado/clientes | | P - G |
| .Conhecimentos na área da administração | P - G | |

P = segundo a percepção dos pesquisadores

G = segundo a percepção dos gerentes de pesquisa

Fonte: Compilado do presente capítulo - Apresentação e Análise dos dados

As divergências observadas entre a percepção dos pesquisadores e a percepção dos gerentes de pesquisa eram naturalmente esperadas.

De acordo com Vila Nova (1985), é próprio das pessoas, em função da sua condição social, ocupar posições distintas, com direitos e deveres preestabelecidos, geradoras de expectativas nas pessoas com as quais se relacionam.

Assim, dadas as diferentes posições ocupadas por pesquisadores e gerentes de pesquisa na hierarquia organizacional, é natural que diferentes perspectivas orientem a percepção das duas populações. Enquanto os pesquisadores, na condição de subordinados, tendem a se manifestar com base nas ações dos gerentes cujas conseqüências os afetam, os gerentes de pesquisa, por sua vez, tendem a fundamentar sua percepção a partir da intenção de suas ações, as quais podem não atender ou não coincidir com as expectativas dos pesquisadores.

No entanto, apesar das diferentes perspectivas, intrínsecas aos papéis e posições que cada uma das duas populações desempenha, nota-se que as divergências quanto à presença dos atributos não foram tão expressivas quanto inicialmente poder-se-ia prever.

Dos 32 (trinta e dois) atributos sobre os quais as duas populações se manifestaram, apenas 7 (sete), representando 21,87%, apresentam percepções divergentes, ou seja, enquanto os pesquisadores tendem a reconhecer o atributo como presente em menor intensidade, os gerentes tendem a reconhecê-lo como presente em maior intensidade. Considerando-se, ainda, o atributo que foi

analisado somente segundo a percepção dos gerentes de pesquisa, os 24 (vinte e quatro) restantes, logo 75,00%, apresentam a concordância das duas populações quanto à tendência de estarem presentes em menor (doze) ou em maior (doze) intensidade.

Estas divergências tornam-se menos expressivas a medida que se distribuem entre os cinco elementos determinantes da competência gerencial, ou seja, habilidades humanas, habilidades técnicas, habilidades conceituais, atitudes e conhecimentos definidos por Katz (1974) e Badawi (1983). De outra forma, enfocando-se a análise dos atributos com base no seu agrupamento por elemento determinante da competência gerencial, há uma tendência de essas divergências se diluírem em relação ao todo.

Entre as habilidades, assumem grande importância para o nível gerencial ocupado pelos gerentes de pesquisa da EPAGRI (nível mais baixo na hierarquia técnico-administrativa) as habilidades humanas, por serem decisivas para o competente gerenciamento do principal fator de produção das instituições de pesquisa, as pessoas, e as habilidades técnicas, por estarem vinculadas ao nível operacional das atividades produtivas (Katz, 1974; Badawi, 1983; Maximiano, 1980).

Desse modo, com referência às habilidades humanas, dos 12 (doze) atributos a ela relacionados, os pesquisadores tendem a perceber apenas 1 (um) - "capacidade de comunicação" - como presente em maior intensidade. Todos os demais (onze) são percebidos como presentes em menor intensidade.

Os gerentes de pesquisa, por sua vez, tendem a reconhecer 5 (cinco) atributos relacionados às habilidades humanas como

presentes em maior intensidade e 7 (sete) como presentes em menor intensidade.

A tendência dos pesquisadores em perceber a quase totalidade (91,67%) dos atributos relacionados às habilidades humanas como presentes em menor intensidade, bem como a própria percepção dos gerentes de pesquisa reconhecendo desta mesma forma 58,33% desses atributos, vem a corroborar a afirmação de Donaire (1986), segundo o qual o progresso de técnicos, engenheiros e pesquisadores na carreira gerencial é limitada pela falta de preparo, principalmente, no que se refere ao trato com os fatores humanos, logo, pela falta de habilidades humanas.

Há uma tendência, de ambas as populações, em reconhecer todos os atributos que integram as habilidades técnicas como presentes em maior intensidade.

Essa unanimidade encontra respaldo na literatura especializada, a qual relaciona este fato à própria origem dos gerentes de pesquisa, ou seja, regra geral esses profissionais são oriundos da própria área técnico-científica da organização de pesquisa. Assim, a formação profissional, os conhecimentos e as experiências acumuladas ao longo dos anos lhes proporcionam o domínio desses atributos e a conseqüente competência gerencial nessa área.

Por estarem mais afetos aos níveis superiores da hierarquia técnico-administrativa, os atributos relacionados às habilidades conceituais não desempenham papel expressivo como determinantes da competência dos gerentes de pesquisa da EPAGRI, o que está caracterizado pela presença de apenas 2 (dois) destes

atributos entre os 32 (trinta e dois) que compõem a listagem analisada. Cabe destacar ainda, que o atributo "criatividade para a solução de problemas", reconhecido como presente em maior intensidade pelas duas populações, assim como os atributos referentes às habilidades técnicas, está intimamente relacionado a própria atividade de pesquisa, uma vez que se constitui num dos atributos vitais para o competente desempenho do pesquisador, conforme atesta Maximiano (1983).

Quanto às atitudes, de um total de 7 (sete) sobre as quais as duas populações se manifestaram, há uma tendência de pesquisadores e gerentes de pesquisa em reconhecerem 5 (cinco) como presentes em maior intensidade e apenas uma - "interesse por questões de natureza administrativa" - em menor intensidade. Esse pequeno interesse por questões de natureza administrativa é comprovado também na análise dos atributos relacionados aos conhecimentos (informações) organizacionais.

Ainda em relação às atitudes, as duas populações divergem quanto à presença de apenas um atributo - "atitude pró-ativa e iniciativa".

Por último, no que se refere aos conhecimentos (informações), conforme preconiza a literatura, em função da formação eminentemente técnica dos gerentes de pesquisa, há um certo desconhecimento e, mesmo, desinteresse em relação ao sistema administrativo e funcionamento da organização.

Em consonância com esta tendência, nota-se que de um total de 6 (seis) atributos, 4 (quatro), logo 66,67%, são percebidos por ambas as populações como presentes em menor

intensidade. Apenas um - "conhecimento da missão da organização e de seu mercado/clientes" - é reconhecido por pesquisadores e gerentes de pesquisa como presente em maior intensidade. Da mesma forma, é observada divergência em relação a apenas um atributo - "conhecimento da empresa, de suas práticas, políticas e valores".

Finalizando, é possível constatar que as maiores discrepâncias em relação à presença entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI dos atributos gerenciais, definidos pela literatura especializada, estão relacionadas com os atributos integrantes das habilidades humanas e dos conhecimentos (informações) do sistema administrativo da organização. Não deixando, no entanto, de se constituírem também em discrepâncias e de merecerem atenção os atributos que são percebidos de forma divergente pelas duas populações.

V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

1. CONCLUSÕES

Sendo entendidas as conclusões de um trabalho de pesquisa como a apresentação objetiva e sucinta dos resultados obtidos no decorrer do seu desenvolvimento ou elaboração (Richardson, 1985), tomar-se-á como elementos orientadores deste item as próprias perguntas de pesquisa do trabalho, uma vez que as respostas conferidas a cada uma delas traduzem os resultados da própria pesquisa.

Pergunta 1 - Quais são os principais atributos do gerente de pesquisa identificados pela literatura especializada ?

Tendo como especializada a literatura dirigida à administração de pesquisa, foram identificados 33 (trinta e três) atributos considerados principais, conforme listagem a seguir, onde aparecem agrupados de acordo com cada uma das aptidões ou elementos determinantes da competência gerencial a que pertencem.

* HABILIDADES HUMANAS

- Capacidade de liderança.
- Capacidade/tendência a empregar o estilo participativo/democrático de liderança.
- Habilidade para lidar com conflitos interpessoais.
- Capacidade de comunicação.

- Capacidade de estimular a comunicação entre pesquisadores.
- Capacidade de relacionamento interpessoal.
- Capacidade de trabalhar em equipe.
- Capacidade de delegar.
- Capacidade de envolvimento com o processo de treinamento e desenvolvimento dos pesquisadores.
- Capacidade de reconhecer o desempenho/mérito dos pesquisadores.
- Flexibilidade na aplicação das normas e procedimentos da organização em relação aos pesquisadores.
- Capacidade de criar condições favoráveis à motivação dos pesquisadores.

* HABILIDADES TÉCNICAS

- Capacidade de redigir com clareza, precisão e correção.
- Competência técnica compatível com a natureza dos trabalhos de pesquisa.
- Domínio de métodos de pesquisa.
- Conhecimentos em áreas correlatas à especialização.

* HABILIDADES CONCEITUAIS

- Habilidade para tomar decisões.
- Criatividade para a solução de problemas.
- Capacidade de aplicar recursos.

* ATITUDES

- Entrosamento com grupos profissionais externos à organização.
- Flexibilidade e adaptabilidade a mudanças.
- Disciplina de trabalho.
- Atitude pró-ativa e iniciativa.
- Ambição profissional.
- Interesse por questões de natureza administrativa.
- Hábito de começar o ataque do problema/projeto pela revisão de literatura.
- Hábito da leitura sistemática de textos técnicos.

* CONHECIMENTOS

- Conhecimento do sistema administrativo e financeiro da organização.
- Conhecimento do sistema administrativo de recursos humanos da organização.
- Conhecimento da empresa e de suas práticas, políticas e valores.

- Consciência de custos e das implicações administrativas das decisões técnicas.
- Conhecimento da missão da organização e do seu mercado/clientes.
- Conhecimentos na área da Administração.

Há que se considerar que esta listagem não esgota, nem é única ou acabada em termos de definir os atributos do gerente de pesquisa. Trabalhos mais específicos ou mesmo com maior profundidade podem vir a descartar alguns ou a acrescentar novos atributos. Ainda, a realidade mais particular de cada instituição de pesquisa, definida pelo seu ambiente interno e externo mais próximo, pode sugerir alterações em sua composição ou apresentar variações quanto à importância de um ou de outro atributo.

No entanto, considerando-se a forma criteriosa com que a referida listagem foi construída/compilada, pode-se creditar-lhe valor teórico-prático, reconhecendo-a como referencial para subsidiar ou orientar estudos técnico-científicos, a exemplo do presente trabalho, ou como ponto de partida, sujeito a adequações, para fundamentar ações administrativas no sentido de aprimorar o quadro gerencial da instituição de pesquisa, funcionando como parâmetro para a descoberta e desenvolvimento de potencialidades, seleção, avaliação de desempenho e identificação das necessidades de treinamento dos gerentes de pesquisa.

Direcionando-se a atenção para a relação de atributos, cabe salientar a posição de destaque assumida pelas habilidades humanas em relação às demais aptidões, reunindo em torno de si 36,36% do total de atributos identificados. Esta situação corrobora o posicionamento dos autores da área (Katz, 1974;

Harsey & Blanchard, 1986; Badawi, 1983), que consideram tais habilidades como as mais importantes para a competência gerencial, fazendo-se necessárias de forma intensa em todos os níveis administrativos e, especialmente, naqueles mais baixos, como é o caso dos gerentes de pesquisa da EPAGRI.

Pergunta 2 - Quais dos atributos identificados pela literatura especializada estão presentes entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI, segundo a perspectiva dos pesquisadores e dos próprios gerentes de pesquisa ?

Em relação a esta questão, cabem dois esclarecimentos já apresentados no capítulo III - Metodologia. Primeiro, a percepção das duas populações quanto à presença dos atributos foi colhida tendo por base uma escala de intensidade, sendo, assim, reconhecidos como presentes em "maior" ou "menor" intensidade. Inviabilizou-se, portanto, a possibilidade de conclusões mais radicais em torno de dois únicos pontos, quais sejam, presente ou ausente. Segundo, as diferentes posições em que se encontram pesquisadores e gerentes de pesquisa dentro da estrutura organizacional possibilitam a manifestação de percepções divergentes entre as duas populações. Desse modo, os resultados com relação à presença dos atributos entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI não serão totalmente conclusivos, pelo menos enquanto o foco de interesse não for direcionado para a perspectiva de uma ou outra população.

São reconhecidos, segundo a percepção de pesquisadores e gerentes de pesquisa, como presentes em "maior" intensidade entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI, os seguintes atributos, representando 37,50% da listagem inicial.

* HABILIDADES HUMANAS

- Capacidade de comunicação.

* HABILIDADES TÉCNICAS

- Capacidade de redigir com clareza, precisão e correção.
- Competência técnica compatível com a natureza dos trabalhos de pesquisa.
- Domínio de métodos de pesquisa.
- Conhecimentos em área correlatas à especialização.

* HABILIDADES CONCEITUAIS

- Criatividade para a solução de problemas.

* ATITUDES

- Entrosamento com grupos profissionais externos à organização.
- Flexibilidade e adaptabilidade a mudanças.
- Disciplina de trabalho.
- Ambição profissional.
- Hábito da leitura sistemática de textos técnicos.

* CONHECIMENTOS

- Conhecimento da missão da organização e do seu mercado/clientes.

São percebidos pelas duas populações como presentes em "menor" intensidade entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI os seguintes atributos, representando, também, 37,50% da listagem inicial.

*** HABILIDADES HUMANAS**

- Capacidade/tendência a empregar o estilo participativo/democrático de liderança.
- Habilidade para lidar com conflitos interpessoais.
- Capacidade de estimular a comunicação entre pesquisadores.
- Capacidade de envolvimento com o processo de treinamento e desenvolvimento dos pesquisadores.
- Capacidade de reconhecer o desempenho/mérito dos pesquisadores.
- Flexibilidade na aplicação das normas e procedimentos da organização em relação aos pesquisadores.
- Capacidade de criar condições favoráveis à motivação dos pesquisadores.

*** ATITUDES**

- Interesse por questões de natureza administrativa.

*** CONHECIMENTOS**

- Conhecimento do sistema administrativo e financeiro da organização.
- Conhecimento do sistema administrativo de recursos humanos da organização.
- Consciência de custos e das implicações administrativas das decisões técnicas.
- Conhecimentos na área da Administração.

Por último, a relação de atributos cuja presença é percebida de forma divergente pelas duas populações (atributos percebidos em "menor" intensidade pelos pesquisadores e em "maior" intensidade pelos gerentes de pesquisa), representando 21,87% da listagem inicial, conforme segue:

*** HABILIDADES HUMANAS**

- Capacidade de liderança.
- Capacidade de relacionamento interpessoal.
- Capacidade de trabalhar em equipe.
- Capacidade de delegar.

* HABILIDADES CONCEITUAIS

- Habilidade para tomar decisões.

* ATITUDES

- Atitude pró-ativa e iniciativa.

* CONHECIMENTOS

- Conhecimento da empresa e de suas práticas, políticas e valores.

O atributo "Hábito de começar o ataque do problema/projeto pela revisão da literatura", representando 3,13% da listagem inicial, não foi avaliado pelos pesquisadores por não se considerarem em condições para tal. Na opinião dos gerentes de pesquisa, foi reconhecido como presente em maior intensidade.

Ainda, em conformidade com o comentário apresentado no início deste capítulo sobre a possibilidade de a listagem de atributos não se aplicar integralmente à realidade de todas as instituições de pesquisa, o atributo "Capacidade de aplicar recursos", na percepção de ambas as populações não se adapta à realidade da EPAGRI, reduzindo, portanto, a listagem inicial para 32 (trinta e dois) atributos.

Enfocando-se a presença dos atributos em relação aos elementos determinantes da competência gerencial, constata-se que aqueles percebidos como presentes em maior intensidade pelas duas populações estão concentrados em torno das habilidades técnicas e das atitudes. Quanto aos primeiros, a sua presença em maior intensidade é perfeitamente natural, dada a formação eminentemente

técnica dos gerentes de pesquisa. As atitudes, por sua vez, também guardam certa vinculação com a área técnica, uma vez que traduzem características que também são próprias e necessárias ao pesquisador para o desempenho das suas atribuições, conforme citadas por Maximiano (1983) em sua tese de doutorado - "Um Estudo sobre os Atributos do Pesquisador Industrial e as Práticas de Administração de Recursos Humanos em Centros Industriais de P & D".

Por outro lado, os atributos reconhecidos como presentes em menor intensidade pelas duas populações concentram-se em torno das habilidades humanas e dos conhecimentos (informações) administrativos e organizacionais, não privilegiados ao longo da formação e experiência profissional dos gerentes de pesquisa.

Pergunta 3 - Há discrepâncias entre o que preconiza a literatura especializada e o que é percebido pelos pesquisadores e gerentes de pesquisa ?

Antes de se focar esta terceira questão especificamente, cabem algumas considerações sobre a realidade percebida na EPAGRI e a realidade dominante no âmbito das instituições de pesquisa "relatada" pela literatura especializada.

Tomando-se por parâmetro as características dos gerentes de pesquisa quanto à origem, formação e preparo para a função, observadas por estudiosos da área com base em trabalhos científicos e/ou em suas próprias experiências profissionais, constata-se que os gerentes de pesquisa da EPAGRI guardam estreita

semelhança com seus pares de instituições congêneres.

Da mesma forma que relatado na literatura, na EPAGRI prevalece o entendimento de que a gerência de pesquisa é um cargo de competência do pessoal técnico-científico. Assim, observa-se que a totalidade dos gerentes de pesquisa da EPAGRI é oriunda do quadro de pesquisadores. Ainda em consonância com a literatura, esses profissionais possuem uma formação eminentemente técnica, direcionada para áreas afins àquelas trabalhadas pela Empresa na geração de tecnologias, e possuem muito pouca ou nenhuma experiência, bem como prevalece a falta de preparo (capacitação/treinamento) para o desempenho da função gerencial.

Estas características são consideradas pelos autores como responsáveis, em meio às instituições de pesquisa, pelo predomínio entre os gerentes de atributos relacionados aos aspectos técnicos em detrimento de atributos relacionados a aspectos administrativos/organizacionais e às relações humanas.

Sob essa ótica, portanto, os gerentes de pesquisa da EPAGRI não apresentam discrepâncias em relação à realidade dominante nas instituições de pesquisa, pois conforme mostram os resultados, entre eles estão presentes em maior intensidade as habilidades técnicas e atitudes em oposição às habilidades humanas e aos conhecimentos organizacionais e administrativos.

Retomando a questão inicial, ou seja, a existência de discrepâncias entre o que "preconiza" a literatura e o que foi percebido por pesquisadores e gerentes de pesquisa, seguramente conclui-se por uma resposta positiva, haja vista a listagem de atributos considerados por pesquisadores e gerentes de pesquisa

como presentes em menor intensidade, bem como a terceira listagem de atributos, onde, apesar da opinião divergente das duas populações, todos os atributos são, também, reconhecidos como presentes em menor intensidade pelos pesquisadores.

A literatura é pródiga em destacar a importância do gerente de pesquisa para o sucesso da organização como um todo, constituindo-se em um elemento catalisador, imbuído da missão de harmonizar os interesses e necessidades da organização com os interesses e necessidades dos pesquisadores, sem negligenciar as particularidades administrativas e, especialmente, das atividades de pesquisa, vitais ao processo produtivo da organização.

O competente desempenho dessa função exige, portanto, segundo a literatura, a combinação harmoniosa das aptidões do indivíduo, representadas, nesse caso, pelos atributos analisados no presente trabalho.

Assim, em nível de aptidões ou dos elementos determinantes da competência gerencial, as discrepâncias são caracterizadas pela menor intensidade em que é percebida a presença dos atributos relacionados aos conhecimentos (informações) administrativos e organizacionais e, muito especialmente, às habilidades humanas, tidas como as mais importantes para o nível hierárquico ocupado pelos gerentes de pesquisa, em estudo.

A percepção das duas populações caracteriza, portanto, a existência de um desequilíbrio dos elementos determinantes da competência gerencial entre os gerentes de pesquisa da EPAGRI, corroborando o que preconiza a literatura, que, em última

instância, se não compromete os resultados finais da organização, no mínimo funciona como um obstáculo à excelência de tais resultados.

2. RECOMENDAÇÕES

2.1. Recomendações para futuras pesquisas

Na medida em que se aprofunda o estudo de determinado tema, é natural a emergência de uma série de questões que ficam a exigir estudos posteriores para seu esclarecimento e, mesmo, para a própria complementação do estudo inicial.

O estudo que ora se encerra não difere dessa realidade.

Consciente de que este trabalho abordou apenas alguns aspectos em que está envolta a complexa questão gerencial, julga-se oportuno levantar alguns pontos à luz dos quais pode-se melhor conhecer e compreender a atuação do gerente de pesquisa e seu papel de destaque na administração e consecução dos objetivos da atividade de pesquisa, tais como:

* Avaliar a importância relativa de cada atributo para o competente desempenho das funções do gerente de pesquisa.

- * Avaliar o grau da influência do gerente de pesquisa sobre a motivação dos pesquisadores e até que ponto ela pode afetar os resultados finais da organização.
- * Estudar as nuances da questão referente à formação profissional do gerente de pesquisa, procurando analisar os aspectos favoráveis e desfavoráveis à organização.
- * Avaliar até que ponto os gerentes de pesquisa têm consciência de suas limitações e o quanto estão dispostos a investir em uma carreira administrativa.

2.2. Recomendações para a EPAGRI

As recomendações aqui apresentadas, metodologicamente extrapolam os limites do trabalho de pesquisa, porém, não deixam de estar a ele relacionadas como uma sugestão de tratamento gerencial aos resultados obtidos.

As discrepâncias retratadas pela presença em pequena intensidade dos atributos relacionados às habilidades humanas e aos conhecimentos administrativos e organizacionais, funcionam, em primeira análise, como indicadores ou referenciais para que a empresa implemente um programa de capacitação com vistas a sanar tais problemas.

No entanto, estas discrepâncias denunciam um problema cujas raízes são mais profundas.

Capacitar os que hoje ocupam tais cargos tem um efeito

paliativo, pois a rotatividade promovida pela sucessão governamental exigirá que a cada quatro anos novos técnicos sejam capacitados. Aliado a este fato, há o agravante de que tal capacitação, quando ocorre, é realizada ao longo do período em que o profissional está no cargo. Assim, quando finalmente é concluída a última etapa do treinamento, ele se encontra às vésperas de ser substituído no cargo.

Adotar o processo eletivo para a seleção dos futuros gerentes, tendo a relação de atributos como critérios a serem observados, conforme sugerido pelos pesquisadores e gerentes de pesquisa, conduz, da mesma forma, à questão anterior. Os atributos ou critérios referentes às relações humanas e às questões administrativas e organizacionais, certamente não serão atendidos dada a formação dos candidatos. Dessa forma, a decisão tenderá a ser pautada pelos aspectos técnicos, e as deficiências, necessariamente, terão que ser sanadas por meio de programas de capacitação desenvolvidos ao longo da gestão dos referidos gerentes.

Não se pretende com estas considerações contestar a validade dos atributos gerenciais como indicadores de necessidades de treinamento ou critérios para a seleção de gerentes. Antes disso, o que se coloca é que sua validade está diretamente relacionada ao contexto em que estão inseridos. O problema, portanto, reside na forma como é tratada a questão gerencial em nível de EPAGRI, ou seja, inexistente a possibilidade de a área responsável planejar ações com o intuito de definir critérios e estabelecer programas de capacitação com vistas a sanar

deficiências. Predomina, portanto, o improviso, onde o mestre maior é a "escola prática".

Pode-se pensar em questionar o entendimento aceito e praticado de que o cargo de gerente de pesquisa é próprio do pessoal técnico-científico, responsável, por sua vez, pelas discrepâncias detectadas em função da formação desses profissionais.

Por envolver uma questão de valores e, mesmo, cultural, aliada ao fato de não se dispor de elementos para contestar o posicionamento dos autores da área que reconhecem e consideram salutar tal prática no âmbito das organizações de pesquisa, não há condições de se apresentar, em nível do presente trabalho, sugestões com vistas a alterar tal realidade. No máximo, pode-se sugerir futuros trabalhos, conforme consta no item 2.1. deste capítulo, com o objetivo de avaliar a validade dessa prática.

Assim, procurando ficar restrito a medidas de cunho gerencial, acredita-se que uma forma capaz de adequar a questão da competência gerencial às necessidades da EPAGRI é a implementação de um sistema de carreiras paralelas.

De acordo com Boog (1991) e Maximiano & Ariani (1983) a implementação do sistema de carreiras paralelas em instituições que dependem tanto da competência técnica quanto da competência gerencial é uma realidade crescente e necessária. "Em algumas organizações de pesquisa há, e em todas deve haver, algum tipo de dispositivo que abrigue tanto as vocações técnicas quanto as gerenciais ..." (Maximiano & Ariani, 1983, p. 255).

Tomando-se por base a carreira paralela em forma de "Y", mais comumente empregada, o sistema implica: (a) uma base, que representa o início da carreira do profissional; (b) um braço técnico; (c) um braço administrativo. Como ponto de maior relevância, destaca-se a relação de igualdade que deve existir entre os dois braços em termos de oportunidades de ascensão funcional, remuneração, realização profissional e "status".

Outro aspecto importante é a clara definição das características de cada uma das carreiras e das aptidões requeridas, de forma a subsidiar o estabelecimento de critérios por parte da organização e de permitir uma opção consciente por parte do profissional.

Dutra (1991) salienta como um dos pontos básicos desse sistema o fato de a responsabilidade pela administração da carreira deixar de ser exclusividade da organização e passar a ter, também, a participação do profissional. A carreira passa a atender às expectativas da empresa e do empregado. O indivíduo passa a participar do processo de gerenciamento de sua carreira, procurando conciliar as oportunidades apresentadas pela empresa com os seus interesses de crescimento profissional e pessoal. Permite, assim, maior motivação para o trabalho, com o conseqüente engajamento e comprometimento das pessoas com o resultado do seu trabalho.

Dessa forma, estando o cargo de gerente de pesquisa desvinculado do processo sucessório governamental e, assim, deixando de se caracterizar pela imprevisibilidade, é viabilizada a ação da área de desenvolvimento de recursos humanos.

Tendo, agora, os atributos do gerente de pesquisa como referencial, podem ser desenvolvidas ações, inicialmente, no sentido de descobrir, entre os técnicos, aqueles com potencial para atuarem na área gerencial, o que comprovadamente existe, haja vista 42,24% dos pesquisadores declararem possuir interesse entre "grande" e "médio" pela gerência de pesquisa. Em uma segunda etapa, desde que a opção pela carreira gerencial atenda interesses tanto da Empresa quanto do profissional, surge espaço para um programa de capacitação com o fim de suprir deficiências quanto às aptidões necessárias para o cargo, antes da sua posse propriamente dita. Tendo ainda os atributos como referencial, é possível acompanhar o desempenho do profissional, bem como avaliar sua adequação ao cargo.

VI - REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ARNON, Isaac. Organización y administración de la investigación agrícola. 2. ed. San José, Costa Rica: IICA, 1978. 433 p.
- BADAWI, M. K. Why managers fail. Research Management, Lancaster, USA, v. 26, n. 3, p. 26-31, may/june 1983.
- BARNARD, I. Chester. As funções do executivo. São Paulo: Atlas, 1971. 322 p.
- BAUMGARTEL, Howard. Leadership style as a variable in research administration. Administrative Science Quarterly, USA, v. 2, n. 3, p. 344-360, dec. 1957.
- BENTO, Alberto Machado; WYSK, Rudiger Bruno. As funções do administrador: pesquisa-piloto no Rio de Janeiro. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, p. 5-14, jul./set. 1983.
- BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. Organizações formais: uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1977. 293 p.
- BOITEUX, Colbert Demaria. Administração de projetos: gerência e implantação. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- BOOG, Gustavo G. O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. São Paulo: Best Seller, 1991. 296 p.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Administração da pesquisa: organização e papéis ocupacionais. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 19-28, abr./jun. 1984.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo et al. Treinamento de gerentes de pesquisa: necessidades e impacto. In: SIMPOSIO NACIONAL DE PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO EM CIENCIA E TECNOLOGIA, 11., 1986, São Paulo. Trabalhos apresentados. São Paulo: USP/FEA/IA/PACTO, 1986. p. 163-186.
- BRUYNE, Paul de, HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977. 252 p.
- CADENA, Gustavo et al. Administración de proyectos de innovación tecnológica. México: Gernika, 1986. 119 p.

- CASTRO, José Prazeres Ramalho de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Notes on training in agricultural research management. Brasília: EMBRAPA, 1982. 32 p.
- CHAMPION, Dean J. A sociologia das organizações. São Paulo: Saraiva, 1985. 315 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de empresas: uma abordagem contingencial. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987a. 606 p.
- . Teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987b. 487 p. V. 1.
- COQUEIRO, Erycson Pires; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de administradores de pesquisa na EMBRAPA. In: REUNIONES SOBRE POLITICAS DE ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL PARA LA INVESTIGACION AGROPECUARIA. Diálogo VII. Montevideu, Uruguay: IICA, 1983. p. 57-72.
- DONAIRE, Denis. Considerações sobre o gerente de P&D das empresas industriais. São Paulo: FEA/USP, 1986. 242 p. Tese de Doutorado.
- . Por que os pesquisadores se tornam gerentes? Revista de Administração. São Paulo, v. 25, n. 3, p. 34-42, jul./set. 1990.
- DRUCKER, Peter F. O gerente eficaz. Rio de Janeiro: Zahar, 1968. 148 p.
- DUTRA, Joel Souza. Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 15., 1991, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 1991. p. 137-154.
- EMPRESA CATARINENSE DE PESQUISA AGROPECUARIA. Regimento Interno da EMPASC. Florianópolis, 1987. 43 p.
- EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUARIA E DIFUSÃO DE TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. Estatuto social da EPAGRI. Florianópolis, 1991. 12 p.
- . Gerência de Administração de Pessoal. Força de trabalho. Florianópolis, 1992a. 80 p.
- . Plano estadual de geração de tecnologia 1993. Florianópolis, 1993. 167 p.
- . Regimento interno (minuta). Florianópolis, 1992b. 43 p.
- FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1978. 138 p.

- FERNANDES, Luciano. A influência de um sistema de planejamento da pesquisa sobre a criatividade dos pesquisadores: o caso da EMBRAPA. São Paulo: FEA/USP, 1984. 140 p. Dissertação de Mestrado.
- GUIMARAES, Tomás A.; DURAES, Frederico Ozanan M. Administração da pesquisa agropecuária: reflexões sobre um Centro Nacional de Pesquisa da EMBRAPA. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 71-83, jan./mar. 1989.
- HALL, Richard H. Organizações: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984. 260 p.
- HAMPTON, David R. Administração: processos administrativos. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. 494 p.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: E.P.U., 1986. 428 p.
- JUCIUS, Michael J.; SCHLENDER, Willian E. Introdução à administração: elementos de ação administrativa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1984. 557 p.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. Psicologia social das organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978. 551 p.
- KATZ, Robert L. Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, Boston, USA, v. 52, n. 5, p. 90-102, sep./oct. 1974.
- KERLINGER, Fred Nichols. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. São Paulo: E.P.U., 1980. 378 p.
- KOLASA, Blair J. Ciência do comportamento na administração. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978. 623 p.
- KRAUSE, Werther Maynard. Chefia: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1981. 120 p.
- LO RÉ, Vitor Alberto M. Formação de equipes de trabalho em estruturas matriciais. In: MAXIMIANO, A. C. A. et al. (Coord.). Administração do processo de inovação tecnológica. São Paulo: Atlas, 1980. p. 124-136.
- MARCOVITCH, Jacques. Desempenho organizacional na instituição de pesquisa aplicada. In: MAXIMIANO, A. C. A. et al. (Coord.). Administração do processo de inovação tecnológica. São Paulo: Atlas, 1980. p. 137-146.
- MATTOS, Ruy de Alencar. Desenvolvimento de recursos humanos e mudança organizacional. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985. 121 p.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. A função gerencial no processo de inovação tecnológica. In: MAXIMIANO, A. C. A. et al. (Coord.). Administração do processo de inovação tecnológica. São Paulo: Atlas, 1980. p. 274-288.

----- . A transformação de pesquisadores em gerentes: análise de necessidades de treinamento. São Paulo: FEA/USP, 1977. 111 p. Dissertação de Mestrado.

----- . Um estudo sobre os atributos do pesquisador industrial e as práticas de administração de recursos humanos em centros de P&D. São Paulo: FEA/USP, 1983. 170 p. Tese de Doutorado.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru; ARIANI, Ricardo C. Caiuby. Administração de recursos humanos para organizações de pesquisa e desenvolvimento. In: MARCOVITCH, J. (Coord.). Administração em ciência e tecnologia. São Paulo: Edgard Blücher, 1983. p. 249-274.

MITZBERG, Henry. La función gerencial: leyenda y realidad. Administración de Empresas, Buenos Aires, Argentina, v. 7, n. 74, p. 97-117, mayo 1976.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991. 256 p.

OWENS, James. Helping the new R&D manager: four traps for the unwari. Research Management, Lancaster, USA, v. 26, n. 4, p. 23-27, july/aug. 1983.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. Técnicas de chefia e liderança. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1981. 243 p.

PINHEIRO, Luiz Otávio D.; CASSA, José C. Silva. Aspectos da escolha do perfil do gerente de projetos de P&D. In: SIMPOSIO NACIONAL DE PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO EM CIENCIA E TECNOLOGIA, 12., 1987. Trabalhos apresentados. São Paulo: USP/FEA/IA/PACTO, 1987. p. 210-209.

RESENDE, Enio José de. O despreparo dos administradores e suas consequências para as empresas e a sociedade. Recursos Humanos e Sociedade, São Paulo, v. 3, n.6, p. 5-12, dez. 1988.

ROBERT, Marcelo. Introdução. In: MARCOVITCH, J. (Coord.). Administração em ciência e tecnologia. São Paulo: Edgard Blücher, 1983. p. 3-9

ROMAN, Daniel D. Administração de pessoal científico: alguns fatores a serem considerados na supervisão de atividades técnicas. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 73-81, maio/jun. 1974.

- ROSA, Antonio Carlos Santos. Comportamento gerencial. Porto Alegre: Habitasul, 1979. 36 p.
- SANTA CATARINA. Portarias nº 066/91 a 074/91. Designam dirigentes dos Centros de Tecnologia da EPAGRI. Diário Oficial [Estado de Santa Catarina]. Florianópolis, n. 14.286, p. 25-27, 25 de set. 1991a.
- . Secretaria da Agricultura e Abastecimento. Regimento interno do Centro de Tecnologia Agrícola (minuta). Florianópolis, 1991b. 12 p.
- SBRAGIA, Roberto. Algumas considerações sobre a motivação na administração de pesquisa e desenvolvimento. In: MAXIMIANO, A. C. A. et al. (Coord.). Administração do processo de inovação tecnológica. São Paulo: Atlas, 1980. p. 246-259.
- SBRAGIA, Roberto; MAXIMIANO, Antonio C. Amaru; KRUGLIANSKAS, Isak. O gerente de projetos: seu papel e habilidades. In: SIMPOSIO NACIONAL DE PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 11., 1986, São Paulo. Trabalhos apresentados. São Paulo: USP/FEA/IA/PACTO, 1986. p. 123-142.
- SELLTIZ, Claire, WRIGHTSMAN, L. Samuel; COOK, S. Wellford. Métodos de pesquisa nas relações sociais. 2. ed. São Paulo: E.P.U., 1987. 117 p. V. 1.
- SILVA, Maurélio C. et al. Análise dos benefícios da pesquisa agropecuária em Santa Catarina: 10 anos de EMPASC. Florianópolis: EMPASC, 1986. 25 p.
- SOUZA, Antonio Bezerra de. Fatores impulsionadores/restritivos à produtividade do pesquisador da EMBRAPA. In: SIMPOSIO NACIONAL DE PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 16., 1991, Rio de Janeiro. Trabalhos apresentados. São Paulo: USP/FEA/IA/PACTO, 1991.
- STONER, James A. F. Administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985. 464 p.
- TEIXEIRA, Descartes de S. Pesquisa, desenvolvimento experimental e Inovação industrial: motivações da empresa privada e incentivos do setor público. In: MARCOVITCH, J. (Coord.). Administração em ciência e tecnologia. São Paulo: Edgard Blücher, 1983. p. 45-91.
- VASCONCELLOS, Eduardo. Estrutura organizacional para pesquisa e desenvolvimento. In: MARCOVITCH, J. (Coord.). Administração em ciência e tecnologia. São Paulo: Edgard Blücher, 1983. p. 301-328.
- VILA NOVA, Sebastião. Introdução a sociologia. São Paulo: Atlas, 1985. 127 p.

YEGANIANZ, Levon. A ética na administração da pesquisa. In: YEGANIANZ, L. (Org.). Pesquisa agropecuária: questionamentos, consolidação e perspectivas. Brasília: EMBRAPA, 1988. p. 103-117.

VII - ANEXOS

ANEXO 1

Carta de encaminhamento dos questionários

Florianópolis, 13 de Novembro de 1992

Prezado colega,

Estando na fase final do Curso de Mestrado em Administração, concentração em Organizações e Gestão e linha de pesquisa na área de Recursos Humanos, venho solicitar sua imprescindível e decisiva colaboração para que possa dar cumprimento a última exigência que me separa da conclusão do curso, qual seja, a elaboração do trabalho de dissertação.

O título provisório do trabalho é "Atributos do Gerente de Pesquisa: o caso da EPAGRI". A unidade de análise é composta pelo grupo de Gerentes Técnicos da empresa, tendo em vista as especificidades dessa função no âmbito das organizações de pesquisa, o que lhes determina a necessidade de deter um conjunto de características bastante particulares.

Sem a menor intenção ou disposição de efetuar qualquer análise individualizada ou julgamento dos Gerentes Técnicos da empresa, o trabalho tem por objetivo buscar na literatura especializada os atributos que caracterizam esses profissionais e, a partir da percepção dos pesquisadores e dos próprios gerentes, verificar até que ponto esses atributos encontram-se presentes no grupo de Gerentes Técnicos da EPAGRI.

Em termos práticos, a expectativa é de que os resultados do trabalho apresentem indicações do nível de adequação dos atributos do corpo de gerentes às necessidades da EPAGRI, como organização de pesquisa, bem como forneça subsídios que funcionem como orientadores em decisões e ações que envolvam a área de desenvolvimento gerencial.

Já tendo efetuado a revisão de literatura, estou iniciando a fase de coleta de dados. No entanto, diferentemente da pesquisa agropecuária, onde os dados normalmente dependem apenas da infinita generosidade da natureza, nas Ciências Humanas e Sociais a obtenção e a qualidade dos dados depende, na maioria dos trabalhos, primordialmente, do espírito de colaboração das pessoas.

Dessa forma, sendo você a pessoa mais indicada para fornecer as informações necessárias à realização do referido estudo, solicito a sua colaboração no sentido de preencher o questionário que segue anexo, pelo o que ficarei extremamente agradecido.

Apesar de acreditar ser dispensável a observação que segue, rogo para que você seja extremamente consciencioso nas suas respostas, sem se deixar levar por sentimentos pessoais, constrangimentos ou, mesmo, por acomodação, optando por alternativas mais confortáveis ou aparentemente menos comprometedoras. A confiabilidade dos resultados do trabalho depende diretamente da imparcialidade das suas respostas.

Nesse sentido, assumo o compromisso de que os dados serão manuseados somente por mim, serão usados exclusivamente para efeito do trabalho de dissertação, tratados sempre de forma agregada, sem qualquer identificação nominal dos pesquisadores, gerentes técnicos ou da unidade de pesquisa.

Por esta razão, o questionário é totalmente anônimo, não necessitando, nem havendo qualquer espaço para sua identificação.

Para que possa dar prosseguimento normal ao cronograma de atividades, solicito o seu esforço e gentileza no sentido de devolver o questionário até o dia 16 de dezembro próximo.

A devolução deverá ser feita por meio do malote, endereçado para LAÉRCIO TORRES, aos cuidados de Irdes T. Piccini, GDRH - Sede. Para este fim, acompanha o questionário um envelope próprio para retorno.

Para encerrar, apelo mais uma vez para o seu espírito de colaboração, no sentido de não deixar de responder o presente questionário, lembrando que se trata de um instrumento indispensável para a elaboração do meu trabalho de dissertação e conseqüente conclusão do curso.

Apresentando meus sinceros agradecimentos pela sua atenção, coloco-me ao seu inteiro dispor para quaisquer esclarecimentos através do telefone residencial (0482) 33-5058.

Atenciosamente,

Laércio Torres

ANEXO 2

Questionário aplicado aos pesquisadores

QUESTIONÁRIO - PESQUISADORES

PRIMEIRA PARTE

- * Esta primeira parte do questionário tem por objetivo coletar informações referentes ao respondente.
- * O objetivo é definir as características do grupo de pesquisadores, de forma a termos elementos que subsidiem eventuais análises que se façam necessárias.
- * Informações quanto a forma de responder as questões, quando necessárias, estarão presentes no enunciado das mesmas.
- * Não deixe questões sem resposta.
- * Ao responder tenha sempre em mente os esclarecimentos e observações contidas na carta de apresentação.

1. Informe a área do seu curso superior.
Caso seja diferente das duas alternativas, assinale "outra" e especifique.
Caso tenha mais de um curso, da mesma forma, especifique as áreas.

- Ciências Agrárias, Veterinárias ou Biológicas.
- Ciências Humanas, Sociais ou da Administração.
- Outra

.....

2. Informe se você possui curso(s) de Pós-Graduação.

* Especialização (cursos com mais de 360 horas-aula):

- Sim Não

* Mestrado:

- Sim Não

* Doutorado:

- Sim Não

3. A quanto tempo você atua como pesquisador ?

Informe o número de anos e meses.

* ano(s) e mês(es).

4. Quanto a possibilidade de você vir a ocupar o cargo de Gerente Técnico, qual das alternativas melhor traduz seu posicionamento ?

- () Nunca pensei/não admito essa possibilidade.
- () Já pensei/admito essa possibilidade com ressalvas.
- () Encaro como uma possibilidade bastante natural, pois confunde-se, inclusive, com a própria carreira.

5. A área de gerência de pesquisa lhe atrai ?

- () Muito.
- () Medianamente.
- () Pouco.
- () Não atrai.

6. O que você acha do atual processo de seleção dos Gerentes Técnicos ?

- () Adequado.
- () Atende, em parte, as necessidades.
- () Inadequado.
- () Desconhece.
- () Sem condições de opinar.

Tendo assinalado a segunda ou, principalmente, a terceira alternativa, você tem alguma sugestão de como adequar o processo de seleção às necessidades da empresa ?

.....
.....
.....
.....
.....

SEGUNDA PARTE

- * Esta segunda parte é composta por questões referentes às atitudes, conhecimentos e habilidades do Gerente Técnico.
- * Responda sempre em relação ao Gerente Técnico de sua unidade de pesquisa, ao qual você está subordinado.
- * A sigla "GT" será utilizada para designar "Gerente Técnico".
- * Use o tempo que se fizer necessário para responder todo o questionário.
- * Não deixe questões sem resposta.
- * Assinale sempre uma alternativa por questão. Casos que difiram dessa orientação geral serão esclarecidos no enunciado da própria questão.
- * Ao responder tenha sempre em mente as observações e esclarecimentos contidos na carta de apresentação.

1. Ao assumir qualquer cargo de gerência o indivíduo recebe naturalmente uma parcela de poder formal da organização, ou seja, o poder inerente ao próprio cargo. Dessa forma, as pessoas sob seu comando prestam subordinação, não a pessoa do gerente, mas, ao cargo que ela ocupa, uma vez que essa subordinação se mantém mesmo nas situações em que esses gerentes são substituídos.

No entanto, existem gerentes que, em detrimento do poder formal concedido pela organização, possuem grande capacidade de influenciar e obter a cooperação de seus subordinados. Isto, em função dos subordinados reconhecerem em seu gerente a posse/manifestação de qualidades ou habilidades especiais que o identificam como líder.

A partir dessas considerações, você observa que o GT exerce influência sobre você com base:

- () Unicamente no poder formal.
- () Predominantemente no poder formal.
- () Em um equilíbrio entre poder formal e as qualidades de líder.
- () Predominantemente nas qualidades de líder.
- () Unicamente nas qualidades de líder.
- () Sem condições de opinar.

2. Para obter a cooperação dos subordinados o gerente pode empregar diferentes bases de influência. Entre elas a literatura destaca:

a) Autoridade legal: baseada em valores internos da própria organização, os quais indicam que o gerente tem o direito legítimo de influenciar o subordinado e este tem obrigação de aceitar ou corresponder a tal influência.

b) Poder de premiar: baseado no número de incentivos que o gerente está apto a oferecer para o subordinado.

c) Poder de castigar: baseado na expectativa real e percebida de que punições virão para o subordinado se ele não responder aos comandos do gerente.

d) Poder técnico: baseado na competência técnica que o gerente possui e o subordinado percebe ser importante.

e) Poder de referência: baseado na apreciação pessoal ou identificação entre gerente e subordinado.

f) Amizade.

g) Colocação do trabalho de forma desafiadora.

Considerando essas sete (7) bases de influência, aponte aquela que você reconhece como predominante na relação entre você e o GT. De outra forma, aponte a base de influência predominantemente empregada pelo GT para lhe orientar/estimular para o trabalho.

() Autoridade legal.

() Poder de premiar.

() Poder de castigar.

() Poder técnico.

() Poder de referência.

() Amizade.

() Colocação do trabalho de forma desafiadora.

() Sem condições de opinar

3. O emprego do estilo de liderança adequado à situação, às pessoas envolvidas e à tarefa a ser executada é fundamental para o sucesso do gerente.

A literatura define três estilos básicos de liderança que podem ser utilizados pelo gerente, a saber:

a) Autocrático: o gerente está mais voltado para a tarefa. Ele define as metas, os métodos de trabalho, normas e regras de conduta. A participação dos subordinados nas decisões praticamente inexiste. As decisões são tomadas por ele e comunicadas aos subordinados. Pouca coisa acontece sem que ele tome conhecimento ou que ele próprio dirija.

b) Democrático: o gerente está mais voltado para as pessoas. Não toma para si as decisões. Elas ocorrem após o gerente pedir e/ou permitir que os subordinados manifestem suas opiniões. Possibilita uma efetiva participação dos subordinados. Seu sistema de supervisão é geral, não minucioso, sem emprego de controles rígidos, permitindo aos subordinados a liberdade de usarem seu julgamento na realização do trabalho. Preocupa-se com as necessidades e preferências dos subordinados.

c) Liberal: o gerente concede total liberdade de ação aos subordinados, permitindo, inclusive, que tomem decisões individualmente para a solução de problemas. Atua essencialmente como um repassador de informações, quando solicitado. Os subordinados praticamente se auto-dirigem. Não se vale de controles para acompanhar o desempenho do grupo.

Assim definidos, você observa que o GT tem a tendência a empregar o estilo:

Atenção: * Em caso de optar por uma combinação entre os estilos, esta pode ser de dois ou dos três estilos.

- Autocrático.
- Democrático.
- Liberal.
- Uma combinação entre
- Sem condições de opinar.

4. As pessoas que convivem em um ambiente de trabalho não se encontram ali por escolha mútua. A elas não é dada a oportunidade de escolher com quem gostariam de trabalhar. Logo, é natural que possuam interesses distintos e muitos pontos discordantes, geradores em potencial de conflitos interpessoais.

Não existe autoridade, normas ou regras organizacionais que impeçam a manifestação desses conflitos.

Por ocasião da manifestação de conflitos entre os pesquisadores ou demais subordinados ao GT, você observa que ele:

Atenção: * Por "interfere" entende-se qualquer ação ou estratégia adotada pelo GT com o propósito de administrar o problema ou situação de conflito.

- Interfere e consegue contornar a situação.
- Interfere e consegue alguma melhora na situação.
- Interfere, porém não é observada alteração na situação.
- Interfere e piora a situação.
- Não interfere.
- Sem condições de opinar.

5. Complete a afirmação com uma das alternativas.

Quando delegada ao GT a responsabilidade pela transmissão de informações e comunicados para o grupo de pesquisadores e demais subordinados, provenientes de níveis hierárquicos mais elevados ou de outras áreas da organização (técnicas ou administrativas), bem como de fontes externas, essas informações normalmente são repassadas:

Atenção: * Nas questões 5 e 6 o termo "falhas" refere-se a erros, mal-entendidos, censuras.

- Integralmente e sem falhas.
- A maior parte ou com poucas falhas.
- Pela metade ou com, aproximadamente, 50% de falhas.
- Pouca coisa ou com muitas falhas.
- Não são repassadas.
- Sem condições de opinar.

6. Complete a afirmação com uma das alternativas.

Quando responsabilizamos ou quando é responsabilidade do GT transmitir uma informação ou comunicado aos níveis hierárquicos mais elevados ou para outras áreas da organização (técnicas ou administrativas), bem como para segmentos externos, estas informações normalmente são repassadas:

- Integralmente e sem falhas.
- A maior parte ou com poucas falhas.
- Pela metade ou com, aproximadamente, 50% de falhas.
- Pouca coisa ou com muitas falhas.
- Não são repassadas.
- Sem condições de opinar.

7. Quando o GT, seja por meio de reuniões com a equipe de trabalho, seja individualmente, transmite informações necessárias para que os seus subordinados (pesquisadores e pessoal de apoio) orientem-se quanto a execução de suas atividades, você considera que a comunicação é feita de tal forma que:

- É facilmente compreendida.
- Apresenta alguma dificuldade para sua compreensão.
- Apresenta um grau de dificuldade médio para sua compreensão.
- Apresenta muitas dificuldades para sua compreensão.
- É incompreensível.
- Sem condições de opinar.

8. Com relação a comunicação (troca de idéias) a respeito de trabalhos de pesquisa entre os pesquisadores da sua unidade,

entre pesquisadores de sua unidade com pesquisadores de outras unidades e, mesmo, entre pesquisadores da sua unidade e pesquisadores/técnicos de outras organizações, você considera que o GT:

- Sempre estimula.
- Quase sempre estimula.
- Estimula em, aproximadamente, 50% das vezes.
- Poucas vezes estimula.
- Não estimula.
- Sem condições de opinar.

9. A capacidade de relacionamento de uma pessoa diz respeito a sua habilidade em conviver com outras pessoas, de estabelecer ligações de amizade, de afetividade e, mesmo, profissionais. Observando o relacionamento do GT com a equipe de pesquisadores, com os demais membros da unidade de pesquisa e da EPAGRI (incluindo pessoal administrativo e apoio), você considera que ele tem:

- Grande capacidade de relacionamento.
- De grande a média capacidade de relacionamento.
- Média capacidade de relacionamento.
- De média a pequena capacidade de relacionamento.
- Pequena capacidade de relacionamento.
- Sem condições de opinar.

10. A atividade de pesquisa se caracteriza, normalmente, por ser um trabalho de equipe. Formalmente a equipe é composta pelo autor principal do projeto e os co-autores. Porém, na prática o número de pessoas envolvidas é bem maior. Estão presentes os pesquisadores mais experientes ou de certas especialidades com suas sugestões; está presente o pessoal administrativo e de apoio; e está presente a participação do gerente técnico, no sentido de garantir as condições necessárias para a execução do trabalho.

No trabalho em equipe, portanto, cada membro tem seu espaço de participação, ao mesmo tempo em que tem que respeitar o espaço de participação dos demais membros.

Há que se acrescentar ainda, que, além da participação ou contribuição de cada um, é inerente ao trabalho em equipe saber dividir com todos os membros formais ou informais do grupo os méritos obtidos com o sucesso do mesmo e, em casos de fracasso, da mesma forma, saber assumir a sua parcela de responsabilidade, sem tentar eximir-se de qualquer culpa. Considerando estas características do trabalho em equipe, você considera que o GT possui:

- Grande capacidade de trabalhar em equipe.
- De grande a média capacidade de trabalhar em equipe.
- Média capacidade de trabalhar em equipe.
- De média a pequena capacidade de trabalhar em equipe.
- Pequena capacidade de trabalhar em equipe.
- Sem condições de opinar.

11. Delegar é o ato de transferir aos subordinados certos deveres, certas responsabilidades e certa autoridade. Delegar implica em certas atitudes do gerente, tais como: a) dar oportunidade para manifestação de idéias e sugestões de outras pessoas, reservando espaço para aceitá-las e implementá-las; b) mesmo acreditando realizar determinada tarefa melhor que os subordinados, dar oportunidade para que eles a executem; c) disposição para tolerar erros alheios; d) disposição para confiar nos seus subordinados. Com base nos elementos que compõem essas duas afirmações você considera que o GT tem:

- Grande capacidade de delegar.
- De grande a média capacidade de delegar.
- Média capacidade de delegar.
- De média a pequena capacidade de delegar.
- Pequena capacidade de delegar.
- Sem condições de opinar.

12. É muito importante para o gerente conhecer as pessoas com quem conta para que possa dar atendimento as atividades de pesquisa. Identificar a potencialidade, a competência e o grau de aceitação de responsabilidades das pessoas sob seu comando é decisivo na hora de delegar tarefas, envolver as pessoas certas para auxiliar a solucionar problemas, convocar para participar de comissões e de grupos de estudo. Analisando a capacidade do GT de conhecer e avaliar a potencialidade e competência das pessoas a ele subordinadas, você diria que ele tem:

- Grande capacidade.
- De grande a média capacidade.
- Média capacidade.
- De média a pequena capacidade.
- Pequena capacidade.
- Sem condições de opinar.

13. Analisando o modo como o GT vem acompanhando o desenvolvimento do seu (do respondente) trabalho na empresa e o nível de preocupação e interesse que vem demonstrando em relação as suas necessidades de treinamento, com vistas a suprir eventuais deficiências ou com vistas a uma melhoria da sua qualificação profissional que permita um aprofundamento cada vez maior dos seus trabalhos, você diria que ele tem:

- Grande interesse pelo seu desenvolvimento profissional.
- De grande a médio interesse pelo seu desenvolvimento profissional.
- Médio interesse pelo seu desenvolvimento profissional.
- De médio a pequeno interesse pelo seu desenvolvimento profissional.
- Pequeno interesse pelo seu desenvolvimento profissional.
- Sem condições de opinar.

14. Com relação ao processo de treinamento e desenvolvimento do quadro técnico, aponte, frente a afirmação que segue, qual das alternativas melhor traduz as atitudes e os pensamentos expressos pelo GT em relação ao assunto.

A EPAGRI possui uma Gerência específica de desenvolvimento de recursos humanos, composta por profissionais especializados na área. Logo, a responsabilidade pelo treinamento e desenvolvimento dos técnicos da organização é da referida Gerência, cabendo aos GT's e demais ocupantes de cargos de chefia apenas acompanhar o desenvolvimento do processo.

-) Discorda completamente.
-) Concorda com pequena parte.
-) Concorda em parte.
-) Concorda com grande parte.
-) Concorda plenamente.
-) Sem condições de opinar.

Tendo assinalado a primeira, segunda, terceira ou quarta alternativa, escreva no espaço abaixo como a afirmativa deveria ser reescrita para melhor expressar as atitudes e o pensamento do GT em relação ao assunto.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

15. O reconhecimento dado pelo gerente ao desempenho/mérito de um profissional a ele subordinado é fator que favorece a motivação deste último para o trabalho. No entanto, nem todos os gerentes, por dificuldade em identificar, avaliar ou por outros motivos, têm a capacidade de manifestar o reconhecimento devido a um subordinado.

Entendendo-se esse reconhecimento não apenas como promoções ou aumentos salariais, que normalmente estão fora da alçada do gerente, mas, como todas manifestações de valorização profissional, você julga que o GT tem:

-) Grande capacidade de reconhecimento.
-) De grande a média capacidade de reconhecimento.
-) Média capacidade de reconhecimento.
-) De média a pequena capacidade de reconhecimento.
-) Pequena capacidade de reconhecimento.
-) Sem condições de opinar.

16. A EPAGRI, como qualquer outra organização, possui uma série de normas e procedimentos, tanto na área administrativa quanto na área técnica, com vistas a permitir o cumprimento de prazos,

compromissos e outras formalidades.

Com relação a cobrança ou aplicação dessas normas e procedimentos sobre os pesquisadores, por parte do GT, especialmente daquelas sobre as quais ele tem maior autonomia, você o considera:

- Extremamente flexível.
- Muito flexível.
- Medianamente flexível.
- Pouco flexível.
- Extremamente inflexível.
- Sem condições de opinar.

17. As funções do gerente técnico exigem uma intensa utilização da comunicação escrita, para efeito de: emitir relatórios acerca do andamento das atividades de pesquisa; manter-se em permanente contato com as áreas técnica e administrativa da organização; trocar informações, efetuar solicitações e manter um bom relacionamento com técnicos de outras instituições de pesquisa, entre outras.

Analisando a qualidade da redação do GT quanto a clareza, precisão e correção, você observa que ele tem:

- Grande capacidade de redigir.
- De grande a média capacidade de redigir.
- Média capacidade de redigir.
- De média a pequena capacidade de redigir.
- Pequena capacidade de redigir.
- Sem condições de opinar.

18. Considerando o conjunto dos trabalhos de pesquisa desenvolvidos nessa unidade, você considera que a formação, experiência e conhecimentos técnicos que o GT possui lhe conferem competência ou habilidade técnica suficiente e compatível com a natureza desses trabalhos, habilitando-o a gerenciá-los tecnicamente ?

- Totalmente.
- Em grande parte.
- Moderadamente.
- Em pequena parte.
- Incompatível.
- Sem condições de opinar.

19. O emprego de uma metodologia adequada é fundamental para a credibilidade dos resultados de um trabalho de pesquisa. Porém, nem sempre o pesquisador, principalmente os mais jovens, tem um completo domínio dos métodos de pesquisa. Assim, é normal que recorram ao GT, ou mesmo, este detecte

eventuais imperfeições metodológicas nas propostas ou projetos de pesquisa.

Analisando sob este aspecto, você considera que o GT possui em relação aos métodos de pesquisa:

- Um grande domínio.
- Um domínio de grande a médio.
- Um domínio médio.
- Um domínio de médio a pequeno.
- Um domínio pequeno.
- Sem condições de opinar.

20. Tomando por referência, não o curso de pós-graduação que o GT eventualmente possua, mas principalmente, o leque ou amplitude dos conhecimentos técnicos que demonstra possuir, você o considera:

- Um especialista, porém detentor de conhecimentos em outras áreas correlatas à sua área de especialização. Possuidor de uma visão de conjunto.
- Um especialista, detentor de conhecimentos profundos e restritos à sua área de especialização.
- Entre os dois extremos acima, porém mais próximo à primeira alternativa.
- Entre os dois extremos acima, porém mais próximo à segunda alternativa.
- Entre os dois extremos acima, em um ponto intermediário.
- Sem condições de opinar.

21. Frente a uma determinada situação que exige que o GT tome uma decisão, dispondo, inclusive, de tempo suficiente para aplicar técnicas de tomada de decisão, você observa que ele:

- Sempre decide.
- Quase sempre decide.
- Decide em, aproximadamente, 50% das vezes.
- Poucas vezes decide.
- Não decide.
- Sem condições de opinar

22. Analisando os resultados ou consequências das decisões tomadas, quando for o caso, pelo GT, você as avaliaria como:

- Decisões sempre acertadas.
- Decisões quase sempre acertadas.
- Decisões acertadas em, aproximadamente, 50% das vezes.
- Decisões poucas vezes acertadas.
- Decisões nunca acertadas.
- Sem condições de opinar.

23. Criatividade é a habilidade para vencer idéias fixas e obsoletas, buscar novos caminhos para resolver problemas, reconhecer o potencial de novas idéias, gerar idéias mais valiosas, interessantes ou desafiadoras que as anteriormente existentes.

Diante de eventuais problemas, quer da atividade de pesquisa, quer da própria administração da pesquisa, você considera o GT, quanto a apresentação de soluções criativas para esses problemas, um indivíduo:

- Extremamente criativo.
- Muito criativo.
- Medianamente criativo.
- Pouco criativo.
- Sem criatividade.
- Sem condições de opinar.

24. A capacidade de aplicar recursos (materiais e financeiros) diz respeito a habilidade do gerente em distribuir os recursos disponíveis entre as diversas áreas de pesquisa, partindo de uma visão do todo da Unidade e considerando entre outros aspectos: momento mais oportuno para as determinadas áreas; quais recursos apresentam maior deficiência nas diversas áreas; áreas prioritárias.

Essa habilidade, além de permitir um melhor aproveitamento dos recursos, possibilita que sejam contempladas, a seu tempo e da melhor forma possível, as atividades de pesquisa contidas na programação.

Tomando por referência esta definição, como você avalia a capacidade de aplicar recursos do GT ?

- Grande.
- De grande a média.
- Média.
- De média a pequena.
- Pequena.
- Sem condições de opinar.

25. Observando a participação e o envolvimento do GT com grupos profissionais da área agrícola, externos a organização, como você avalia o entrosamento dele com esses grupos ?

- Grande.
- De grande a médio.
- Médio.
- De médio a pequeno.
- Pequeno.
- Sem condições de opinar.

26. No processo de evolução das organizações é natural a ocorrência de mudanças. Estas mudanças, chamadas evolutivas, podem ser caracterizadas por sucessão gerencial, rotação de mão-de-obra, redefinições dos objetivos organizacionais, entre outras.

Pode, também, ocorrer mudanças nas tecnologias empregadas pela organização (mudanças tecnológicas), às quais o ambiente de pesquisa é altamente susceptível, dada a sua necessidade de dominar as tecnologias de ponta, a fim de não se tornar obsoleta quanto à qualidade dos seus trabalhos.

Por último, as mudanças podem ser planejadas, atingindo, nesse caso, principalmente aspectos da estrutura organizacional.

Frente a qualquer tipo de mudança as pessoas podem reagir diferentemente: apresentando um maior ou menor grau de resistência, ao mesmo tempo em que podem ser mais ou menos flexíveis e ter uma maior ou menor dificuldade de adaptação as mesmas.

Considerando unicamente os dois primeiros tipos de mudança (evolutivas e tecnológicas), como você avalia a atitude do GT quanto à flexibilidade e adaptabilidade a mudanças ?

Atenção: * Assinale uma alternativa para cada um dos dois conjuntos de alternativas.

-) É extremamente flexível a mudanças.
-) É muito flexível a mudanças.
-) É medianamente flexível a mudanças.
-) É pouco flexível a mudanças.
-) É inflexível a mudanças.
-) Sem condições de opinar.

-) Adapta-se com grande facilidade.
-) Adapta-se com facilidade.
-) Adapta-se com facilidade/dificuldade média.
-) Adapta-se com dificuldade.
-) Adapta-se com grande dificuldade.
-) Sem condições de opinar.

27. Entendendo disciplina de trabalho como: organização, conduta condizente com o cargo, atendimento de compromissos e responsabilidades, observância dos direitos e deveres seus e dos outros, você considera o GT:

-) Extremamente disciplinado.
-) Muito disciplinado.
-) Medianamente disciplinado.
-) Pouco disciplinado.
-) Sem disciplina.
-) sem condições de opinar.

28. Frente a uma situação em que os problemas que irão ocorrer são perfeitamente previsíveis, como você observa a atitude adotada pelo GT para enfrentar esses problemas ?

- () Uma atitude pró-ativa, ou seja, prepara-se antecipadamente para enfrentar o problema quando este surgir.
- () Uma atitude reativa, ou seja, aguarda o surgimento do problema para só então escolher as "armas" necessárias para enfrentá-lo.
- () Entre os dois extremos acima, porém mais próximo à primeira alternativa.
- () Entre os dois extremos acima, porém mais próximo à segunda alternativa.
- () Entre os dois extremos acima, em um ponto intermediário.
- () Sem condições de opinar.

29. A iniciativa é definida como qualidade daquele que está disposto a agir, a empreender, a ousar, a assumir riscos. Disposição para iniciar e fazer com que as coisas aconteçam, que se realizem.

Com base nessa definição como você avalia a iniciativa do GT frente aos problemas e desafios que o trabalho apresenta ?

- () Grande.
- () De grande a média.
- () Média.
- () De média a pequena.
- () Pequena.
- () Sem condições de opinar.

30. Em termos de ambição profissional, qual das alternativas abaixo melhor caracteriza o GT ?

- () O céu é o limite. Estou dando os primeiros passos. Tenho tudo para aprender e muito por fazer. Quero ser muito mais.
- () Estou dando minha contribuição, mas sei que posso contribuir mais. Quero continuar me preparando e adquirindo experiência, a fim de aumentar minha contribuição e ser cada vez mais reconhecido.
- () Estou dando minha contribuição. Reconheço que ela pode até ser maior, porém depende das oportunidades de capacitação que me forem oferecidas, as quais pretendo aproveitar.
- () Já contribuí bastante. Estou satisfeito comigo mesmo. Mas, caso surja alguma oportunidade de me aperfeiçoar, posso até pensar no assunto.
- () Este é o limite. Já dei minha contribuição. A parte da trilha que cabia a mim abrir, já abri. Estou satisfeito com o que sou.
- () Sem condições de opinar.

31. Considerando a existência na EPAGRI de toda uma estrutura para tratar dos assuntos da área administrativa e, mesmo, na unidade de pesquisa de uma Gerência Administrativa, como você avalia o interesse do GT por questões de natureza administrativa ?
- Extremamente interessado.
 - Muito interessado.
 - Mediamente interessado.
 - Pouco interessado.
 - Sem interesse.
 - Sem condições de opinar.
32. Quando envolvido com problemas de pesquisa, quer por se tratar de um trabalho a ser desenvolvido em nível de unidade, quer simplesmente por estar prestando auxílio aos pesquisadores, você observa que o GT tem o hábito de iniciar o ataque do problema:
- Sempre pela revisão de literatura.
 - Quase sempre pela revisão de literatura.
 - Em ,aproximadamente, 50% das vezes pela revisão de literatura.
 - Poucas vezes pela revisão de literatura.
 - Nunca inicia pela revisão de literatura.
 - Sem condições de opinar.
33. Os cargos de chefia absorvem consideravelmente o tempo dos seus ocupantes em função do grande número e variedade de tarefas e compromissos. Inviabilizam, na maioria das vezes, qualquer tentativa de estabelecer uma programação pessoal de trabalho. Considerando essas e outras dificuldades, você observa que o GT mantém em relação à leitura sistemática de textos técnicos:
- Um hábito extremamente forte.
 - Um hábito consideravelmente forte.
 - Um hábito de intensidade média.
 - Um hábito consideravelmente fraco.
 - Um hábito extremamente fraco.
 - Sem condições de opinar.
34. Com referência aos conhecimentos (informações) que o GT detém acerca do sistema administrativo e financeiro da organização, você os considera:
- Grandes.
 - De grandes a médios.
 - Médios.
 - De médios a pequenos.
 - Pequenos.
 - Sem condições de opinar.

35. Quanto aos conhecimentos (informações) que o GT possui acerca do sistema administrativo de recursos humanos da organização, (seleção, promoção, plano de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, práticas administrativas etc), você os considera:

-) Grandes.
-) De grandes a médios.
-) Médios.
-) De médios a pequenos.
-) Pequenos.
-) Sem condições de opinar.

36. Quanto aos conhecimentos (informações) que o GT detém da empresa como um todo, ou seja, suas práticas, políticas e valores, os quais possibilitam um trânsito (contatos, solicitações, troca de informação) mais fácil e rápido com as diferentes áreas da organização, você os considera:

-) Grandes.
-) De grandes a médios.
-) Médios.
-) De médios a pequenos.
-) Pequenos.
-) Sem condições de opinar.

37. Sendo a pesquisa uma das atribuições principais da EPAGRI, é natural que a busca da excelência técnica seja priorizada nas decisões da gerência técnica. No entanto, há que se considerar que as decisões na área técnica normalmente têm reflexos em termos de custo, bem como têm implicações de ordem administrativa.

Avaliando o nível de consciência do GT quanto a essas implicações, quando da tomada de alguma decisão técnica, qual das alternativas você acredita que melhor o caracteriza ?

-) A pesquisa é a atividade fim da organização, porém há que se conciliar a busca da excelência técnica com os limites de custo que a organização pode suportar e com as implicações administrativas que advirão de determinadas decisões técnicas.
-) A pesquisa é a atividade fim da organização. A excelência técnica tem que ser priorizada a qualquer custo e a qualquer consequência. A função da área administrativa é dar o apoio necessário para a área técnica. Somos sabedores das suas limitações, mas cabe a ela desdobrar-se para dar atendimento às nossas necessidades.
-) Entre os dois extremos acima, porém mais próximo à primeira alternativa.
-) Entre os dois extremos acima, porém mais próximo à segunda alternativa.
-) Entre os dois extremos acima, em um ponto intermediário.
-) Sem condições de opinar.

38. Os objetivos e diretrizes básicas da EPAGRI, transcritos formalmente em seu estatuto social, expressam a missão maior da organização, qual seja, a sua função social. Gerar conhecimentos e tecnologias na área agrícola, difundir-las junto aos agricultores com o propósito de racionalizar a produção de alimentos, com conseqüente melhoria das condições de vida do produtor rural (cliente direto) e do consumidor urbano (cliente indireto).
Com base nessa definição suscinta da missão da EPAGRI e do seu mercado/clientes, a que nível você acredita que o GT detém conhecimentos a respeito desses dois elementos, de forma que lhe possibilitem, inclusive, orientar-se quanto à priorização de trabalhos de pesquisa ?

-) Grandes.
-) De grandes a médios.
-) Médios.
-) De médios a pequenos.
-) Pequenos.
-) Sem condições de opinar.

39. No que diz respeito aos conhecimentos específicos da área administrativa, tais como, técnicas de planejamento, organização, controle, administração de recursos humanos, entre outros, você considera que o GT possui um domínio:

-) Grande.
-) De grande a médio.
-) Médio.
-) De médio e pequeno.
-) Pequeno.
-) Sem condições de opinar.

ANEXO 3

Questionário aplicado aos gerentes de pesquisa

QUESTIONARIO - GERENTES

PRIMEIRA PARTE

- * Esta primeira parte do questionário tem por objetivo coletar informações referentes ao respondente.
- * O objetivo é definir as características do grupo de gerentes, de forma a termos elementos que subsidiem eventuais análises que se façam necessárias.
- * Informações quanto a forma de responder as questões, quando necessárias, estarão presentes no enunciado das mesmas.
- * Não deixe questões sem resposta.
- * Ao responder tenha sempre em mente os esclarecimentos e observações contidas na carta de apresentação.

1. Informe a área do seu curso superior.

Caso seja diferente das duas alternativas, assinale "outra" e especifique.

Caso tenha mais de um curso, da mesma forma, especifique as áreas.

- () Ciências Agrárias, Veterinárias ou Biológicas.
- () Ciências Humanas, Sociais ou da Administração.
- () Outra

.....

2. Informe se você possui curso(s) de Pós-Graduação.

* Especialização (cursos com mais de 360 horas-aula):

- () Sim () Não

* Mestrado:

- () Sim () Não

* Doutorado:

- () Sim () Não

3. Quanto tempo você atuou ou atua como pesquisador ?

Informe o número de anos e meses.

* ano(s) e mês(es).

4. Antes de assumir o cargo (atual) de Gerente Técnico você já tinha alguma experiência profissional no desempenho de funções de gerência ou chefia ?
Em caso positivo, informe o cargo ocupado e o número de anos e/ou meses que o ocupou.

() Sim () Não

Cargo:Tempo:

Cargo:Tempo:

Cargo:Tempo:

Cargo:Tempo:

Cargo:Tempo:

Cargo:Tempo:

5. Antes de assumir o cargo (atual) de Gerente Técnico você já tinha participado de treinamentos na área de gerência ou chefia ?
Em caso positivo, informe o nome do curso, ano de realização e duração (em número de horas).

() Sim () Não

Curso: Ano:
Duração:horas.

Curso: Ano:
Duração:horas.

Curso: Ano:
Duração:horas.

Curso: Ano:
Duração:horas.

6. Além de gerente técnico você atua também (efetivamente) como pesquisador ?

() Sim () Não

7. Quanto a oportunidade que você, na condição de pesquisador, está tendo de ocupar o cargo de Gerente Técnico, qual das alternativas melhor traduz seu posicionamento ?

- () Nunca havia pensado/não admitia essa possibilidade.
- () Já havia pensado/admitia essa possibilidade, porém, com ressalvas.
- () Encarava como uma possibilidade bastante natural, pois confunde-se, inclusive, com a própria carreira.

8. O que você acha do atual processo de seleção dos Gerentes Técnicos ?

- () Adequado.
- () Atende, em parte, as necessidades.
- () Inadequado.
- () Desconhece.
- () Sem condições de opinar.

Tendo assinalado a segunda ou, principalmente, a terceira alternativa, você tem alguma sugestão de como adequar o processo de seleção às necessidades da empresa ?

.....

.....

.....

.....

.....

SEGUNDA PARTE

- * Esta segunda parte é composta por questões referentes às suas atitudes, conhecimentos e habilidades no desempenho da função gerencial.
- * Responda, prioritariamente, considerando a sua atuação frente aos pesquisadores subordinados a você.
- * Use o tempo que se fizer necessário para responder todo o questionário.
- * Não deixe questões sem resposta.
- * Assinale sempre uma alternativa por questão. Casos que difiram dessa orientação geral serão esclarecidos no enunciado da própria questão.
- * Ao responder tenha sempre em mente os esclarecimentos e observações contidas na carta de apresentação.

1. Ao assumir qualquer cargo de gerência o indivíduo recebe naturalmente uma parcela de poder formal da organização, ou seja, o poder inerente ao próprio cargo. Dessa forma, as pessoas sob seu comando prestam subordinação, não a pessoa do gerente, mas, ao cargo que ela ocupa, uma vez que essa subordinação se mantém mesmo nas situações em que esses gerentes são substituídos.

No entanto, existem gerentes que, em detrimento do poder formal concedido pela organização, possuem grande capacidade de influenciar e obter a cooperação de seus subordinados. Isto, em função dos subordinados reconhecerem em seu gerente a posse/manifestação de qualidades ou habilidades especiais que o identificam como líder.

A partir dessas considerações, você acredita que a influência que você exerce sobre seus subordinados tem por base:

- () Unicamente o poder formal.
- () Predominantemente o poder formal.
- () Um equilíbrio entre poder formal e as qualidades de líder.
- () Predominantemente as qualidades de líder.
- () Unicamente as qualidades de líder.
- () Sem condições de opinar.

2. Para obter a cooperação dos subordinados o gerente pode empregar diferentes bases de influência. Entre elas a literatura destaca:

- a) Autoridade legal: baseada em valores internos da própria organização, os quais indicam que o gerente tem o direito legítimo de influenciar o subordinado e este tem obrigação de aceitar ou corresponder a tal influência.
- b) Poder de premiar: baseado no número de incentivos que o gerente está apto a oferecer para o subordinado.
- c) Poder de castigar: baseado na expectativa real e percebida de que punições virão para o subordinado se ele não responder aos comandos do gerente.
- d) Poder técnico: baseado na competência técnica que o gerente possui e o subordinado percebe ser importante.
- e) Poder de referência: baseado na apreciação pessoal ou identificação entre gerente e subordinado.
- f) Amizade.
- g) Colocação do trabalho de forma desafiadora.

Considerando essas sete (7) bases de influência, aponte aquela que você reconhece como predominante na relação entre você e os pesquisadores (seus subordinados). De outra forma, aponte a base de influência que você predominantemente emprega para estimular/orientar os pesquisadores para o trabalho.

- () Autoridade legal.
- () Poder de premiar.
- () Poder de castigar.
- () Poder técnico.
- () Poder de referência.
- () Amizade.
- () Colocação do trabalho de forma desafiadora.
- () Sem condições de opinar.

3. O emprego do estilo de liderança adequado à situação, às pessoas envolvidas e à tarefa a ser executada é fundamental para o sucesso do gerente.

A literatura define três estilos básicos de liderança que podem ser utilizados pelo gerente, a saber:

- a) Autocrático: o gerente está mais voltado para a tarefa. Ele define as metas, os métodos de trabalho, normas e regras de conduta. A participação dos subordinados nas decisões praticamente inexistente. As decisões são tomadas por ele e comunicadas aos subordinados. Pouca coisa acontece sem que ele tome conhecimento ou que ele próprio dirija.

b) Democrático: o gerente está mais voltado para as pessoas. Não toma para si as decisões. Elas ocorrem após o gerente pedir e/ou permitir que os subordinados manifestem suas opiniões. Possibilita uma efetiva participação dos subordinados. Seu sistema de supervisão é geral, não minucioso, sem emprego de controles rígidos, permitindo aos subordinados a liberdade de usarem seu julgamento na realização do trabalho. Preocupa-se com as necessidades e preferências dos subordinados.

c) Liberal: o gerente concede total liberdade de ação aos subordinados, permitindo, inclusive, que tomem decisões individualmente para a solução de problemas. Atua essencialmente como um repassador de informações, quando solicitado. Os subordinados praticamente se auto-dirigem. Não se vale de controles para acompanhar o desempenho do grupo.

Assim definidos, você observa que tem a tendência a empregar qual estilo de liderança ?

Atenção: * No caso de optar por uma combinação entre os estilos, esta pode ser de dois ou dos três estilos.

- Autocrático.
- Democrático.
- Liberal.
- Uma combinação entre
-
- Sem condições de opinar.

4. As pessoas que convivem em um ambiente de trabalho não se encontram ali por escolha mútua. A elas não é dada a oportunidade de escolher com quem gostariam de trabalhar. Logo, é natural que possuam interesses distintos e muitos pontos discordantes, geradores em potencial de conflitos interpessoais.

Não existe autoridade, normas ou regras organizacionais que impeçam a manifestação desses conflitos.

Por ocasião da manifestação de conflitos entre os pesquisadores ou demais subordinados, você:

Atenção: * Por "interfere" entende-se qualquer ação ou estratégia adotada com o propósito de administrar o problema ou situação de conflito.

- Interfere e consegue contornar a situação.
- Interfere e consegue alguma melhora na situação.
- Interfere, porém não é observada alteração na situação.
- Interfere e piora a situação.
- Não interfere.
- Sem condições de opinar.

5. Complete a afirmação com uma das alternativas.

Quando delegada à voce a responsabilidade pela transmissão de informações e comunicados para o grupo de pesquisadores e demais subordinados, provenientes de níveis hierárquicos mais elevados ou de outras áreas da organização (técnicas ou administrativas), bem como de fontes externas, essas informações normalmente são repassadas:

Atenção: * Nas questões 5 e 6 o termo "falhas" refere-se a erros, mal-entendidos, censuras.

- Integralmente e sem falhas.
- A maior parte ou com poucas falhas.
- Pela metade ou com, aproximadamente, 50% de falhas.
- Pouca coisa ou com muitas falhas.
- Não são repassadas.
- Sem condições de opinar.

6. Complete a afirmação com uma das alternativas.

Quando responsabilizado ou quando é de sua responsabilidade transmitir uma informação ou comunicado aos níveis hierárquicos mais elevados ou para outras áreas da organização (técnicas ou administrativas), bem como para segmentos externos, estas informações normalmente são repassadas:

- Integralmente e sem falhas.
- A maior parte ou com poucas falhas.
- Pela metade ou com, aproximadamente, 50% de falhas.
- Pouca coisa ou com muitas falhas.
- Não são repassadas.
- Sem condições de opinar.

7. Quando você, seja por meio de reuniões com a equipe de trabalho, seja individualmente, transmite informações necessárias para que os seus subordinados (pessoal de apoio e pesquisadores) orientem-se quanto a execução de suas atividades, você considera que a comunicação é feita de tal forma que:

- É facilmente compreendida.
- Apresenta alguma dificuldade para sua compreensão.
- Apresenta um grau de dificuldade médio para sua compreensão.
- Apresenta muitas dificuldades para sua compreensão.
- É incompreensível.
- Sem condições de opinar.

8. Com relação a comunicação (troca de idéias) a respeito de trabalhos de pesquisa entre os pesquisadores da sua unidade, entre pesquisadores de sua unidade com pesquisadores de outras

unidades e, mesmo, entre pesquisadores da sua unidade e pesquisadores/técnicos de outras organizações, você:

- Sempre estimula.
- Quase sempre estimula.
- Estimula em, aproximadamente, 50% das vezes.
- Poucas vezes estimula.
- Não estimula.
- Sem condições de opinar.

9. A capacidade de relacionamento de uma pessoa diz respeito a sua habilidade em conviver com outras pessoas, de estabelecer ligações de amizade, de afetividade e, mesmo, profissionais. Observando o seu relacionamento com a equipe de pesquisadores, com os demais membros da unidade de pesquisa e da EPAGRI (incluindo pessoal administrativo e apoio), você considera que tem:

- Grande capacidade de relacionamento.
- De grande a média capacidade de relacionamento.
- Média capacidade de relacionamento.
- De média a pequena capacidade de relacionamento.
- Pequena capacidade de relacionamento.
- Sem condições de opinar.

10. A atividade de pesquisa se caracteriza, normalmente, por ser um trabalho de equipe. Formalmente a equipe é composta pelo autor principal do projeto e os co-autores. Porém, na prática o número de pessoas envolvidas é bem maior. Estão presentes os pesquisadores mais experientes ou de certas especialidades com suas sugestões; está presente o pessoal administrativo e de apoio; e está presente a participação do gerente técnico, no sentido de garantir as condições necessárias para a execução do trabalho.

No trabalho em equipe, portanto, cada membro tem seu espaço de participação, ao mesmo tempo em que tem que respeitar o espaço de participação dos demais membros.

Há que se acrescentar ainda, que, além da participação ou contribuição de cada um, é inerente ao trabalho em equipe saber dividir com todos os membros formais ou informais do grupo os méritos obtidos com o sucesso do mesmo e, em casos de fracasso, da mesma forma, saber assumir a sua parcela de responsabilidade, sem tentar eximir-se de qualquer culpa.

Considerando estas características do trabalho em equipe, você considera que possui:

- Grande capacidade de trabalhar em equipe.
- De grande a média capacidade de trabalhar em equipe.
- Média capacidade de trabalhar em equipe.
- De média a pequena capacidade de trabalhar em equipe.
- Pequena capacidade de trabalhar em equipe.
- Sem condições de opinar.

11. Delegar é o ato de transferir aos subordinados certos deveres, certas responsabilidades e certa autoridade.

Delegar implica em certas atitudes do gerente, tais como: a) dar oportunidade para manifestação de idéias e sugestões de outras pessoas, reservando espaço para aceitá-las e implementá-las; b) mesmo acreditando realizar determinada tarefa melhor que os subordinados, dar oportunidade para que eles a executem; c) disposição para tolerar erros alheios; d) disposição para confiar nos seus subordinados.

Com base nos elementos que compõem essas duas afirmações você considera que tem:

- Grande capacidade de delegar.
- De grande a média capacidade de delegar.
- Média capacidade de delegar.
- De média a pequena capacidade de delegar.
- Pequena capacidade de delegar.
- Sem condições de opinar.

12. É muito importante para o gerente conhecer as pessoas com quem conta para que possa dar atendimento as atividades de pesquisa. Identificar a potencialidade, a competência e o grau de aceitação de responsabilidades das pessoas sob seu comando é decisivo na hora de delegar tarefas, envolver as pessoas certas para auxiliar a solucionar problemas, convocar para participar de comissões e de grupos de estudo.

Analisando a sua capacidade de conhecer e avaliar a potencialidade e competência dos seus subordinados, você diria que tem:

- Grande capacidade.
- De grande a média capacidade.
- Média capacidade.
- De média a pequena capacidade.
- Pequena capacidade.
- Sem condições de opinar.

13. Analisando o modo como você vem acompanhando o desenvolvimento do trabalho dos pesquisadores e o nível de preocupação e interesse que você vem demonstrando em relação as necessidades de treinamento por eles apresentadas, com vistas a suprir eventuais deficiências ou com vistas a uma melhoria da qualificação profissional que permita um aprofundamento cada vez maior dos trabalhos de pesquisa, você diria que tem:

- Grande interesse pelo desenvolvimento profissional de sua equipe.
- De grande a médio interesse pelo desenvolvimento profissional de sua equipe.
- Médio interesse pelo desenvolvimento profissional de sua equipe.
- De médio a pequeno interesse pelo desenvolvimento profissional de sua equipe.
- Pequeno interesse pelo desenvolvimento profissional de sua equipe.
- Sem condições de opinar.

14. Com relação ao processo de treinamento e desenvolvimento do quadro técnico, aponte, frente a afirmação que segue, qual das alternativas melhor traduz suas atitudes e o seu pensamento em relação ao assunto.

A EPAGRI possui uma Gerência específica de desenvolvimento de recursos humanos, composta por profissionais especializados na área. Logo, a responsabilidade pelo treinamento e desenvolvimento dos técnicos da organização é da referida Gerência, cabendo aos GT's e demais ocupantes de cargos de chefia apenas acompanhar o desenvolvimento do processo.

- () Discordo completamente.
- () Concordo com pequena parte.
- () Concordo em parte.
- () Concordo com grande parte.
- () Concordo plenamente.
- () Sem condições de opinar.

Tendo assinalado a primeira, segunda, terceira, ou quarta alternativa, escreva no espaço abaixo como a afirmativa deveria ser reescrita para melhor expressar o seu pensamento em relação ao assunto.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

15. O reconhecimento dado pelo gerente ao desempenho/mérito de um profissional a ele subordinado é fator que favorece a motivação deste último para o trabalho. No entanto, nem todos os gerentes, por dificuldade em identificar, avaliar ou por outros motivos, têm a capacidade de manifestar o reconhecimento devido a um subordinado. Entendendo-se esse reconhecimento não apenas como promoções ou aumentos salariais, que normalmente estão fora da alçada do gerente, mas, como todas manifestações de valorização profissional, você julga que tem:

- () Grande capacidade de reconhecimento.
- () De grande a média capacidade de reconhecimento.
- () Média capacidade de reconhecimento.
- () De média a pequena capacidade de reconhecimento.
- () Pequena capacidade de reconhecimento.
- () Sem condições de opinar.

16. A EPAGRI, como qualquer outra organização, possui uma série de normas e procedimentos, tanto na área administrativa quanto na área técnica, com vistas a permitir o cumprimento de prazos,

compromissos e outras formalidades.

Com relação a cobrança ou aplicação que você faz dessas normas e procedimentos sobre os pesquisadores, especialmente daquelas sobre as quais você tem maior autonomia, você se considera:

- Extremamente flexível.
- Muito flexível.
- Medianamente flexível.
- Pouco flexível.
- Extremamente inflexível.
- Sem condições de opinar.

17. As funções do gerente técnico exigem uma intensa utilização da comunicação escrita para efeito de: emitir relatórios acerca do andamento das atividades de pesquisa; manter-se em permanente contato com as áreas técnica e administrativa da organização; trocar informações, efetuar solicitações e manter um bom relacionamento com técnicos de outras instituições de pesquisa, entre outras.

Analisando a qualidade da sua redação quanto a clareza, precisão e correção, você acredita que tem:

- Grande capacidade de redigir.
- De grande a média capacidade de redigir.
- Média capacidade de redigir.
- De média a pequena capacidade de redigir.
- Pequena capacidade de redigir.
- Sem condições de opinar.

18. Considerando o conjunto dos trabalhos de pesquisa desenvolvidos nessa unidade, você considera que a formação, experiência e conhecimentos técnicos que você possui lhe conferem competência ou habilidade técnica suficiente e compatível com a natureza desses trabalhos, habilitando-lhe a gerenciá-los tecnicamente ?

- Totalmente.
- Em grande parte.
- Moderadamente.
- Em pequena parte.
- Incompatível.
- Sem condições de opinar.

19. O emprego de uma metodologia adequada é fundamental para a credibilidade dos resultados de um trabalho de pesquisa. Porém, nem sempre o pesquisador, principalmente os mais jovens, tem um completo domínio dos métodos de pesquisa. Assim, é normal que recorram ao Gerente Técnico ou, mesmo, este detecte eventuais imperfeições metodológicas nas

propostas ou projetos de pesquisa.

Analisando sob este aspecto, você considera que possui em relação aos métodos de pesquisa:

- Um grande domínio.
- Um domínio de grande a médio.
- Um domínio médio.
- Um domínio de médio a pequeno.
- Um domínio pequeno.
- Sem condições de opinar.

20. Tomando por referência, não o curso de pós-graduação que você eventualmente possua, mas principalmente, o leque ou amplitude dos conhecimentos técnicos que possui, você se considera:

- Um especialista, porém detentor de conhecimentos em outras áreas correlatas à sua área de especialização. Possuidor de uma visão de conjunto.
- Um especialista, detentor de conhecimentos profundos e restritos à sua área de especialização.
- Entre os dois extremos acima, porém mais próximo à primeira alternativa.
- Entre os dois extremos acima, porém mais próximo à segunda alternativa.
- Entre os dois extremos acima, em um ponto intermediário.
- Sem condições de opinar.

21. Frente a uma determinada situação que exige que você tome uma decisão, dispondo, inclusive, de tempo suficiente para aplicar técnicas de tomada de decisão, você:

- Sempre decide.
- Quase sempre decide.
- Decide em, aproximadamente, 50% das vezes.
- Poucas vezes decide.
- Não decide.
- Sem condições de opinar

22. Analisando os resultados ou consequências das decisões que você toma, você as avalia como:

- Decisões sempre acertadas.
- Decisões quase sempre acertadas.
- Decisões acertadas em, aproximadamente, 50% das vezes.
- Decisões poucas vezes acertadas.
- Decisões nunca acertadas.
- Sem condições de opinar.

23. Criatividade é a habilidade para vencer idéias fixas e obsoletas, buscar novos caminhos para resolver problemas, reconhecer o potencial de novas idéias, gerar idéias mais valiosas, interessantes ou desafiadoras que as anteriormente existentes.

Diante de eventuais problemas, quer da atividade de pesquisa, quer da própria administração da pesquisa, você se considera, quanto a apresentação de soluções criativas para esses problemas, um indivíduo:

- Extremamente criativo.
- Muito criativo.
- Medianamente criativo.
- Pouco criativo.
- Sem criatividade.
- Sem condições de opinar.

24. A capacidade de aplicar recursos (materiais e financeiros) diz respeito a habilidade do gerente em distribuir os recursos disponíveis entre as diversas áreas de pesquisa, partindo de uma visão do todo da Unidade e considerando entre outros aspectos: momento mais oportuno para determinadas áreas; quais recursos apresentam maior deficiência nas diversas áreas: áreas prioritárias.

Essa habilidade, além de permitir um melhor aproveitamento dos recursos, possibilita que sejam contempladas, a seu tempo e da melhor forma possível, as atividades de pesquisa contidas na programação.

Tomando por referência esta definição, como você avalia a sua capacidade de aplicar recursos ?

- Grande.
- De grande a média.
- Média.
- De média a pequena.
- Pequena.
- Sem condições de opinar.

25. Analisando a sua participação e o seu envolvimento com grupos profissionais da área agrícola, externos a organização, você considera que o seu entrosamento com esses grupos é:

- Grande.
- De grande a médio.
- Médio.
- De médio a pequeno.
- Pequeno.
- Sem condições de opinar.

26. No processo de evolução das organizações é natural a ocorrência de mudanças. Essas mudanças, chamadas evolutivas, podem ser caracterizadas por sucessão gerencial, rotação de mão-de-obra, redefinições dos objetivos organizacionais, entre outras.

Pode, também, ocorrer mudanças nas tecnologias empregadas pela organização (mudanças tecnológicas), às quais o ambiente de pesquisa é altamente susceptível, dada a sua necessidade de dominar as tecnologias de ponta, a fim de não se tornar obsoleta quanto à qualidade dos seus trabalhos.

Por último, as mudanças podem ser planejadas, atingindo, nesse caso, principalmente aspectos da estrutura organizacional.

Frente a qualquer tipo de mudança as pessoas podem reagir diferentemente: apresentando um maior ou menor grau de resistência, ao mesmo tempo em que podem ser mais ou menos flexíveis e ter uma maior ou menor dificuldade de adaptação as mesmas.

Considerando unicamente os dois primeiros tipos de mudança (evolutivas e tecnológicas), como você avalia sua atitude quanto a flexibilidade e adaptabilidade a mudanças ?

Atenção: * Assinale uma alternativa para cada um dos dois conjuntos de alternativas.

- () É extremamente flexível a mudanças.
- () É muito flexível a mudanças.
- () É medianamente flexível a mudanças.
- () É pouco flexível a mudanças.
- () É inflexível a mudanças.
- () Sem condições de opinar.

- () Adapta-se com grande facilidade.
- () Adapta-se com facilidade.
- () Adapta-se com facilidade/dificuldade média.
- () Adapta-se com dificuldade.
- () Adapta-se com grande dificuldade.
- () Sem condições de opinar.

27. Entendendo disciplina de trabalho como: organização, conduta condizente com o cargo, atendimento de compromissos e responsabilidades, observância dos direitos e deveres seus e dos outros, você se considera:

- () Extremamente disciplinado.
- () Muito disciplinado.
- () Medianamente disciplinado.
- () Pouco disciplinado.
- () Sem disciplina.
- () sem condições de opinar.

28. Frente a uma situação em que os problemas que irão ocorrer são perfeitamente previsíveis, qual a atitude que você adota para enfrentar esses problemas ?

- () Uma atitude pró-ativa, ou seja, prepara-se antecipadamente para enfrentar o problema quando este surgir.
- () Uma atitude reativa, ou seja, aguarda o surgimento do problema para só então escolher as "armas" necessárias para enfrentá-lo.
- () Entre os dois extremos acima, porém mais próximo à primeira alternativa.
- () Entre os dois extremos acima, porém mais próximo à segunda alternativa.
- () Entre os dois extremos acima, em um ponto intermediário.
- () Sem condições de opinar.

29. A iniciativa é definida como qualidade daquele que está disposto a agir, a empreender, a ousar, a assumir riscos. Disposição para iniciar e fazer com que as coisas aconteçam, que se realizem.

Com base nessa definição, como você avalia a sua iniciativa frente aos problemas e desafios que o trabalho apresenta ?

- () Grande.
- () De grande a média.
- () Média.
- () De média a pequena.
- () Pequena.
- () Sem condições de opinar.

30. Em termos de ambição profissional, qual das alternativas abaixo melhor lhe caracteriza ?

- () O céu é o limite. Estou dando os primeiros passos. Tenho tudo para aprender e muito por fazer. Quero ser muito mais.
- () Estou dando minha contribuição, mas sei que posso contribuir mais. Quero continuar me preparando e adquirindo experiência, a fim de aumentar minha contribuição e ser cada vez mais reconhecido.
- () Estou dando minha contribuição. Reconheço que ela pode até ser maior, porém depende das oportunidades de capacitação que me forem oferecidas, as quais pretendo aproveitar.
- () Já contribuí bastante. Estou satisfeito comigo mesmo. Mas, caso surja alguma oportunidade de me aperfeiçoar, posso até pensar no assunto.
- () Este é o limite. Já dei minha contribuição. A parte da trilha que cabia a mim abrir, já abri. Estou satisfeito com o que sou.
- () Sem condições de opinar.

31. Considerando a existência na EPAGRI de toda uma estrutura para tratar dos assuntos da área administrativa e, mesmo, na unidade de pesquisa de uma Gerência Administrativa, como você avalia o seu interesse por questões de natureza administrativa ?

- Extremamente interessado.
- Muito interessado.
- Mediamente interessado.
- Pouco interessado.
- Sem interesse.
- Sem condições de opinar.

32. Quando envolvido com problemas de pesquisa, quer por se tratar de um trabalho a ser desenvolvido em nível de unidade, quer simplesmente por estar prestando auxílio aos pesquisadores, você tem o hábito de iniciar o ataque do problema:

- Sempre pela revisão de literatura.
- Quase sempre pela revisão de literatura.
- Em, aproximadamente, 50% das vezes pela revisão de literatura.
- Poucas vezes pela revisão de literatura.
- Nunca inicia pela revisão de literatura.
- Sem condições de opinar.

33. Os cargos de chefia absorvem consideravelmente o tempo dos seus ocupantes em função do grande número e variedade de tarefas e compromissos. Inviabilizam, na maioria das vezes, qualquer tentativa de estabelecer uma programação pessoal de trabalho. Considerando essas e outras dificuldades, você mantém em relação à leitura sistemática de textos técnicos:

- Um hábito extremamente forte.
- Um hábito consideravelmente forte.
- Um hábito de intensidade média.
- Um hábito consideravelmente fraco.
- Um hábito extremamente fraco.
- Sem condições de opinar.

34. Com referência aos conhecimentos (informações) que você detém acerca do sistema administrativo e financeiro da organização, você os considera:

- Grandes.
- De grandes a médios.
- Médios.
- De médios a pequenos.
- Pequenos.
- Sem condições de opinar.

35. Quanto aos conhecimentos (informações) que você possui acerca do sistema administrativo de recursos humanos da organização. (seleção, promoção, plano de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, práticas administrativas etc), você os considera:

-) Grandes.
-) De grandes a médios.
-) Médios.
-) De médios a pequenos.
-) Pequenos.
-) Sem condições de opinar.

36. Quanto aos conhecimentos (informações) que você detém da empresa como um todo, ou seja, suas práticas, políticas e valores, os quais possibilitam um trânsito (contatos, solicitações, troca de informação) mais fácil e rápido com as diferentes áreas da organização, você os considera:

-) Grandes.
-) De grandes a médios.
-) Médios.
-) De médios a pequenos.
-) Pequenos.
-) Sem condições de opinar.

37. Sendo a pesquisa uma das atribuições principais da EPAGRI, é natural que a busca da excelência técnica seja priorizada nas decisões da gerência técnica. No entanto, há que se considerar que as decisões na área técnica normalmente têm reflexos em termos de custo, bem como têm implicações de ordem administrativa.

Analisando o seu posicionamento quanto a essas implicações, quando da tomada de alguma decisão técnica, qual das alternativas você acredita que melhor lhe caracteriza ?

-) A pesquisa é a atividade fim da organização, porém há que se conciliar a busca da excelência técnica com os limites de custo que a organização pode suportar e com as implicações administrativas que advirão de determinadas decisões técnicas.
-) A pesquisa é a atividade fim da organização. A excelência técnica tem que ser priorizada a qualquer custo e a qualquer consequência. A função da área administrativa é dar o apoio necessário para a área técnica. Somos sabedores das suas limitações, mas cabe a ela desdobrar-se para dar atendimento às nossas necessidades.
-) Entre os dois extremos acima, porém mais próximo à primeira alternativa.
-) Entre os dois extremos acima, porém mais próximo à segunda alternativa.
-) Entre os dois extremos acima, em um ponto intermediário.
-) Sem condições de opinar.

38. Os objetivos e diretrizes básicas da EPAGRI, transcritos formalmente em seu estatuto social, expressam a missão maior da organização, qual seja, a sua função social. Gerar conhecimentos e tecnologias na área agrícola, difundi-las junto aos agricultores com o propósito de racionalizar a produção de alimentos, com conseqüente melhoria das condições de vida do produtor rural (cliente direto) e do consumidor urbano (cliente indireto).

Com base nessa definição suscinta da missão da EPAGRI e do seu mercado/clientes, a que nível você acredita deter conhecimentos a respeito desses dois elementos, de forma que lhe possibilitem, inclusive, orientar-se quanto à priorização de trabalhos de pesquisa ?

-) Grandes.
-) De grandes a médios.
-) Médios.
-) De médios a pequenos.
-) Pequenos.
-) Sem condições de opinar.

39. No que diz respeito aos conhecimentos específicos da área administrativa, tais como, técnicas de planejamento, organização, controle, administração de recursos humanos, entre outros, você considera que possui um domínio:

-) Grande.
-) De grande a médio.
-) Médio.
-) De médio a pequeno.
-) Pequeno.
-) Sem condições de opinar.