

MARIA JOSÉ DE OLIVEIRA

O GERENTE DE INFORMAÇÃO NA EMBRAPA, EMBRATER E CENAGRI

UM ESTUDO COMPARATIVO DE ESTILO

U. F. M. G. - BIBLIOTECA UNIVERSITARIA



252219311

INALI DANIFIQUE ESTA ETIQUETA

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Biblioteconomia.

Área de Concentração: Biblioteca e Informação Especializada.

Orientador: Professor Doutor Lúcio Flávio Renault de Moraes. Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG.

Co-orientadora: Professora Doutora Jeannette Marguerite Kremer. Escola de Biblioteconomia da UFMG.

BELO HORIZONTE

ESCOLA DE BIBLIOTECONOMIA DA UFMG

Oliveira, Maria José de
O gerente de informação na EMBRAPA,
EMBRATER e CENAGRI: um estudo comparativo
de estilo/ Maria José de Oliveira.- Belo
Horizonte: UFMG-EB, 1991.

p

Dissertação(Mestrado) UFMG-EB

1. Gerente de informação-estilo 2. Bi-
bliotecário-estilo 3. Analista de siste-
ma-estilo 4. Editor-estilo. 5. Difusor de
tecnologia-estilo I. Título

A Deus, acima de tudo,
ofereço.

A Vovó Luzia
e a meus pais, Maria Ines e José Leão
alicerces de minha vida,
dedico.

AGRADECIMENTOS

Ao terminar um trabalho, torna-se impossível lembrar de todos aqueles que, direta ou indiretamente, ajudaram a torná-lo realidade. A todos cujos nomes não foram mencionados, os meus sinceros agradecimentos.

Deixo meus agradecimentos especiais para:

- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária-EMBRAPA que proporcionou-me esta oportunidade;

- Professor Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes que, acreditando na realização deste trabalho, aceitou ser meu orientador;

- Professora Dra. Jeannette Kremer, co-orientadora, pelo apoio e amizade ao longo do curso e na realização deste trabalho;

- Professores Abigail de Carvalho e Octavio Castillo, pelo incentivo;

- Raimundo Auber Quinderé Gomes Junior, Edilson Avelino da Silva, Job Lúcio, Rubens Pompeu, Hilquias de Souza, Marta Sudário e demais colegas que ajudaram-me e orientaram-me nas atividades ligadas à informática;

- colegas profissionais da EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI que prestaram-me as informações necessárias;

- minha família que, tanto em Brasília como em Belo Horizonte e Santa Luzia, apoiou-me, incentivou-me e acompanhou-me ao longo desta jornada;

- Maria Joana de Souza, companheira e amiga de todas as horas durante a realização do curso;

- a Eulina, amiga e companheira, pela correção dos originais;

- colegas do curso de pós-graduação, funcionários e professores da UFMG que compartilharam comigo suas experiências e convívio.

SUMÁRIO

	página
Lista de Tabelas	III
Lista de Figuras	IV
Lista de Siglas	V
Resumo	VII
Abstract	VII
Cap. 1 - Os Sistemas de Informação Agrícola no Ministério da Agricultura	1
1.1 EMBRAPA	3
1.2 EMBRATER	9
1.3 CENAGRI	12
Cap. 2 - Estilo gerencial	16
2.1 Teoria de traços	21
2.2 Abordagem funcional	22
2.3 Abordagem de contingência ou situacional	28
2.4 Abordagem interativa	37
2.5 Abordagem holística	40
Cap. 3 - O gerente nos sistemas de informação	46
Cap. 4 - Marco teórico	65
Cap.5 - Metodologia	76
5.1 Problema e subproblema	76
5.2 Limitações e abrangências	78
5.3 Hipóteses	79
5.4 Classificação da pesquisa	79
5.5 Termos básicos	80
5.6 Coleta de dados	82
5.6.1 Universo	82
5.6.2 Instrumento para coleta de dados	83

	página
Cap. 6 - Resultados	85
6.1 Perfil das categorias	86
6.1.1 Categorias funcionais x estilo gerencial x formação acadêmica	87
6.1.2 Categorias funcionais x estilo gerencial x participação em cursos de especialização em administração e treinamento gerencial	91
6.1.3 Categorias funcionais x estilo gerencial x tempo em cargo de chefia	94
6.1.4 Categorias funcionais x trabalhos publicados x número de subordinados	96
6.2 Perfil das instituições	99
6.3 Estilo gerencial das categorias funcionais	104
Cap. 7 - Análise de dados	106
7.1 Estilo gerencial x categorias funcionais	106
7.2 Perfil das categorias funcionais	120
7.3 Perfil das instituições	123
Cap. 8 - Conclusões e recomendações	128
Bibliografia consultada	136
Anexo	142

LISTA DE TABELAS

	página
TABELA 1 - Frequência das categorias funcionais nas instituições	82
TABELA 2 - Frequência das categorias funcionais dentro do retorno de respostas	85
TABELA 3 - Frequência do retorno de respostas por instituições e categorias funcionais	86
TABELA 4 - Frequência de estilos por cursos universitários	87
TABELA 5 - Frequência das categorias funcionais por estilo, participação em cursos de administração e treinamento gerencial	91
TABELA 6 - Frequência dos estilos segundo as categorias funcionais e o tempo em cargo de chefia	94
TABELA 7 - Frequência de estilos segundo as instituições	100
TABELA 8 - Frequência de estilos por categorias funcionais e instituições	101
TABELA 9 - Frequência de estilos segundo as categorias funcionais	104

LISTA DE FIGURAS

	página
FIGURA 1 - Método de geração de conhecimento científico segundo KEMPTORNE	13
FIGURA 2 - Ciclo da informação	15
FIGURA 3 - Continuum de liderança segundo TANNEMBAUM & SCHMIDT	30
FIGURA 4 - Distribuição dos estilos segundo a Teoria Situacional	36
FIGURA 5 - Grid Gerencial segundo BLAKE & MOUTON	68
FIGURA 6 - Distribuição dos estilos gerenciais por categoria funcional	105

LISTA DE SIGLAS

AGROBASE	- Base de Dados Agrícolas
BABI	- Banco de Bibliografia
BBA	- Bibliografia Brasileira de Agricultura
BINAGRI	- Biblioteca Nacional de Agricultura
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CENAGRI	- Centro Nacional de Informação Documental Agrícola
CNPq	- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DDT	- Departamento de Difusão e Transferência de Tecnologia
DID	- Departamento de Informação e Documentação
DIN	- Departamento de Informática
DPU	- Departamento de Publicações
EMBRAPA	- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMBRATER	- Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural
IBBD	- Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação
MA	- Ministério da Agricultura
NIDOC	- Núcleo de Informação e Documentação das Associadas
PBDCT	- Programa Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

- PND - Plano Nacional de Desenvolvimento
- PRONAPA - Programa Nacional de Pesquisa Agropecuária
- SCPA - Sistema Cooperativo de Pesquisa Agropecuária
- SDI - Disseminação Seletiva da Informação
- SIBRATER - Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural
- SID - Setor de Informação e Documentação
- SIDOC - Sistema de Documentação do SIBRATER
- SINAPA - Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária
- SIP - Sistema de Informação dos Projetos de Pesquisa
- SITCE - Sistema de Informação Técnico-Científico da EMBRAPA
- SNICT - Sistema Nacional de Informação Científica e Tecnológica
- SNIDA - Sistema Nacional de Informação e Documentação Agrícola

RESUMO

Estudo comparativo de estilo dos analistas de sistema, bibliotecários, difusores de tecnologia e editores, que atuam como gerente nos sistemas de informação coordenados pela EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI através da aplicação do Grid gerencial criado por Robert Blake e Jane Mouton. Foram testadas duas hipóteses: a primeira preconizou a existência de estilos gerenciais diferenciados entre as categorias; a segunda, que os objetivos institucionais e as características das categorias influenciaram na adoção dos estilos. Os dados foram coletados em questionário auto-explicativo, enviados ao universo de 334 profissionais nas três instituições. Foram recebidas 158 respostas e a análise dos dados levaram às seguintes conclusões: não existe diferença entre os estilos gerenciais adotados pelas categorias, tendo sido encontrados os estilos, 9.9 como dominante e 5.5 como primeiro subdominante. Os objetivos institucionais e as características funcionais contribuíram para a adoção dos estilos.

ABSTRACT

Comparative study of the style of systems analysts, librarians, technology diffusers and editors who perform as managers in the information systems coordinated by EMBRAPA, EMBRATER and CENAGRI through the applications of the Management Grid created by Robert Blake and Jane Mouton. Two hypotheses were tested: the first suggests the existence of differentiated management styles among the categories and the second, that the institutional objectives and characteristics of the categories have and influence on the adoption of the styles. The data was collected in the self-explanatory questionnaires, sent to a group of 334 professionals in the three institutions. One hundred and fifty eight responses were received and the data analysis lead to the following conclusions: no difference exists between the management styles adopted by the categories, with style 9.9 being dominant and style 5.5 the first subdominant. The institutional objectives and the functional characteristics contributed to the adoption of the styles.

CAPÍTULO 1

Os Sistemas de Informação Agrícola no Ministério da Agricultura

A informação como fonte de conhecimento, poder e desenvolvimento só foi amplamente considerada, no Brasil, na década de 70, embora órgãos como o Conselho Nacional de Pesquisa-CNPq, atualmente, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior-CAPES e o Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação-IBBD tenham suas origens na década de 50.

O I Plano Nacional de Desenvolvimento-PND, que abrange o período de 1972-74, foi o primeiro plano de âmbito nacional que manifestou claramente a preocupação com a informação. Dentre os seus objetivos, incluiu a criação do Sistema Nacional de Informação Científica e Tecnológica-SNICT.

Posteriormente, os objetivos iniciais do SNICT foram ampliados no I Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico-PBDCT, cabendo ao órgão as tarefas de: planejar e coordenar a informação científica e tecnológica; estabelecer uma rede nacional de cooperação e intercâmbio; assegurar o uso integral do conhecimento gerado no País e no exterior.

Para operacionalizar esses objetivos, o SNICT deveria coordenar uma rede descentralizada de informação, formada por entidades que se encarregariam da sistematização da documentação produzida em determinado assunto ou área do conhecimento.

Com o II PND e, conseqüentemente, o II PBDCT, iniciou-se a operacionalização de algumas áreas previstas no SNICT, dentre elas a que se refere à informação agrícola e pecuária. Esta viabilidade deu-se com a criação de instituições públicas que, vinculadas ao Ministério da Agricultura-MA, tiveram como uma de suas atribuições o gerenciamento de sistemas de informação específicos da área.

Estas instituições foram: Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural-EMBRATER, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária-EMBRAPA e Centro Nacional de Informação Agrícola Documental-CENAGRI.

Considerando a importância dos sistemas de informação agrícola para o mundo moderno e o tipo de profissional necessário ao gerenciamento dos mesmos, o presente trabalho mostra um estudo comparativo de estilos entre analistas de sistema, difusores de tecnologia, editores e bibliotecários.

O estudo do estilo do gerente de informação na EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI, utilizando o Grid Gerencial proposto por Robert Blake e Jane Mouton, é mais uma contribuição para o reconhecimento da adequação e aplicabilidade da teoria em estudos de comportamento gerencial em grupos profissionais diversificados.

Embora o profissional de informação tenha sido objeto de estudo em diversas pesquisas, a aplicação do Grid gerencial, de forma comparativa, abre novas perspectivas para as atividades acadêmicas de pesquisa e estudo.

Do ponto de vista institucional, o estudo do estilo dos gerentes de informação poderá servir como instrumento auxiliar na caracterização da categoria funcional, podendo ser utilizado como base para o estabelecimento de programas de treinamento voltados para o comportamento gerencial do profissional de informação. Por outro lado, os objetivos gerais da EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI mostram como estas instituições organizaram-se para atender às determinações contidas nos PNDs e PBDCTs.

1.1 EMBRAPA

O primeiro passo para a solidificação da nova política agrícola deu-se em 1972, quando por meio da Lei 5.851, de 7 de dezembro, foi instituída a Empresa Brasileira de

Pesquisa Agropecuária- EMBRAPA com os seguintes objetivos:

"- promover, estimular, coordenar e executar atividades de pesquisa, com o objetivo de produzir conhecimento e tecnologia para o desenvolvimento agrícola do País;

- dar apoio técnico e administrativo a órgãos do Poder Executivo, com atribuições de formulação, orientação e coordenação das políticas de ciência e tecnologia no setor agrícola." (EMBRAPA s.n.t.)

Tendo como meta básica o aumento da produtividade silvo-agropecuária, a EMBRAPA deve gerar tecnologias que proporcionem aos agricultores melhores resultados do que os até então alcançados, e para realizar esta tarefa a Empresa precisou estruturar-se de modo a permitir a realização de dois tipos de atuação: ação direta e ação coordenadora.

Para a ação direta, a Empresa conta com suas próprias bases físicas, consolidadas nos centros de recursos e de produtos, serviços especiais, unidades de execução de âmbito estadual e territorial. A ação coordenadora é de carácter pragmático e normativo e pode ser observada nas atividades desenvolvidas pelas empresas estaduais de pesquisa que se encontram vinculadas à EMBRAPA.

À EMBRAPA compete ainda a coordenação, supervisão e controle das instituições que integram o Sistema Cooperativo de Pesquisa Agropecuária-SCPA, que é formado pelas universidades, faculdades, órgãos públicos estaduais e federais, empresas e instituições voltadas para as

pesquisas agropecuárias. Este Sistema tem como instrumento operacional o Programa Nacional de Pesquisa Agropecuária-PRONAPA.

A geração, integração e disseminação de tecnologias exigem uma diversidade de tarefas e de profissionais e, para não alienar-se nestas atividades, a Empresa estrutura organismos internos que articulando-se interna e externamente, têm garantido, de forma rápida e eficiente, o processo de geração e uso de informações.

A informação é o veículo que assegura a continuidade do processo de geração e incorporação de tecnologias, descobertas científicas e avanços técnico-científicos. Para garantir este círculo de atividades, a EMBRAPA criou

pesquisas agropecuárias. Este Sistema tem como instrumento operacional o Programa Nacional de Pesquisa Agropecuária-PRONAPA.

A geração, integração e disseminação de tecnologias exigem uma diversidade de tarefas e de profissionais e, para não alienar-se nestas atividades, a Empresa estrutura organismos internos que articulando-se interna e externamente, têm garantido, de forma rápida e eficiente, o processo de geração e uso de informações.

A informação é o veículo que assegura a continuidade do processo de geração e incorporação de tecnologias, descobertas científicas e avanços técnico-científicos. Para garantir este círculo de atividades, a EMBRAPA criou um sistema interno denominado SISTEMA DE INFORMAÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICO DA EMBRAPA-SITCE que tem os seguintes objetivos:

"- selecionar, adquirir, processar e difundir as informações técnico-científicas, a nível nacional e internacional, para minimizar as duplicações de pesquisas e assegurar a transferência tecnológica para o país;

- maximizar o intercâmbio de informações entre os pesquisadores responsáveis pela geração de conhecimentos nas ciências agrícolas dentro da EMBRAPA, com o objetivo de tornar possível a participação total nos programas nacionais de pesquisa por produtos e por linhas;

- difundir a informação institucional interna." (ACOSTA HOYOS 1976, p.6)

Acompanhando o modelo institucional da EMBRAPA, o SITCE é formado por um órgão central coordenador que é o Departamento de Informação e Documentação-DID. Este departamento gerencia um Setor de Informação e Documentação-SID alocado em cada uma das unidades de pesquisa da Empresa distribuídas pelo território nacional.

Tendo à frente um profissional bibliotecário, os SIDs têm acervo formado por uma coleção básica e por todos os demais documentos necessários ao desenvolvimento das pesquisas daquela unidade.

Sensibilizado para os problemas relativos aos processos de armazenagem, recuperação e disseminação, o SITCE criou e implementou outros serviços de tratamento e busca da informação, além dos já tradicionalmente realizados pelos centros de documentação e biblioteca. Estes serviços são:

- Serviço de Comutação Bibliográfica;
- Disseminação Seletiva da Informação;
- Banco de Tese;
- Banco de Traduções;
- Banco de Bibliografias-BABI;
- Serviço de Resumos Informativos;
- Serviço de Informação de Projetos de Pesquisa-SIP e Base de Dados da EMBRAPA.

O tratamento e a disseminação das informações geradas ou adquiridas pela EMBRAPA não constituem preocupação apenas para o DID; eles são a matéria prima para o desenvolvimento das atividades dos seguintes departamentos:

a) Departamento de Difusão e Transferência de Tecnologia-DDT

Originando-se da fusão de outros dois departamentos, o DDT tem as seguintes atribuições

subsidiar a Diretoria Executiva na formulação da política de difusão e transferência de tecnologia da Empresa e na fixação dos instrumentos destinados a sua consecução;

coordenar, acompanhar e avaliar a execução da política de difusão e transferência de tecnologia da EMBRAPA, assessorando as Unidades descentralizadas na execução dessas atividades;

- promover a comercialização de tecnologias e serviços, participar da negociação dos respectivos contratos, bem como coordenar, acompanhar e avaliar sua execução." (EMBRAPA 1988, n.p.)

A difusão de tecnologia é um processo dinâmico que procura, como catalizador, integrar pesquisadores, extensionistas e produtores rurais nas diversas etapas da geração e adoção de novas tecnologias que possam contribuir para o desenvolvimento da silvo-agropecuária brasileira

b) Departamento de Publicações DPU

Criado a partir de atividades em editoração e planejamento gráfico, o DPU tem como objetivo básico alcançar e manter, em nível elevado de qualidade e eficiência, a produção editorial. Dentre as metas do

Departamento pode-se destacar

manter rigorosamente em dia os periódicos da empresa;

- criar e implementar a coordenação de marketing, voltada para a comercialização de publicações;

-propor e implementar novas políticas editorial, de preços, doações e transferências;

- viabilizar(...) um Programa Nacional de Publicações e a canalização de recursos oriundos das vendas de publicações e de serviços prestados às unidades para o próprio sistema de publicações;

- criar estruturas regionais para dar suporte às unidades no tocante às atividades editorial, gráfica e de marketing;

- criar um cadastro de instituições/órgãos interessados em associar seu nome em futuras publicações (...) e outro de editoras privadas interessadas em co-editar as publicações da Empresa;

- reduzir o custo de publicações." (EMBRAPA 1988, n.p.)

c) Departamento de Informática-DIN

Considerando a experiência e o alto nível dos técnicos da Empresa nas atividades de métodos quantitativos e informática, foi criado, por meio da Deliberação 007/87, de 25 de fevereiro de 1987, o Departamento de Informática com os seguintes objetivos.

"I- assessorar a Diretoria Executiva e o Presidente, fornecendo-lhes subsídios para a formulação da política de informática da empresa e dos instrumentos destinados à sua consecução, bem como executar e coordenar a execução da política estabelecida;

II- planejar, coordenar,, desenvolver e manter sistemas de informação, tanto no campo da pesquisa quanto no da administração;

III- promover, coordenar e desenvolver estudos com vistas à racionalização do uso dos recursos de informática na Empresa." (EMBRAPA 1988, n.p.)

1.2.EMBRATER

O desenvolvimento da agricultura tem seu alicerce não apenas nas grandes descobertas oriundas dos laboratórios e experimentos mas, sobretudo, no papel decisivo e árduo da extensão que se encarrega de transferir esses conhecimentos aos agricultores.

Segundo ALVES (1987, p.5) "o processo de geração de conhecimentos e tecnologias compreende duas funções: a de produção de conhecimentos e tecnologias e a que agrega o conteúdo da informação aos conhecimentos e tecnologias geradas, de modo que se tornem assimiláveis pelos agricultores para, em seguida, serem difundidas no meio rural."

Criada por meio da Lei 6.126, de 6 de novembro de 1974, a Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural-EMBRATER tem os seguintes objetivos:

"1- colaborar com os órgãos competentes do Ministério da Agricultura na formulação e execução das políticas de assistência técnica e extensão rural;

2- promover, estimular e coordenar programas de assistência técnica e extensão rural, visando a difusão de conhecimentos científicos de natureza técnica, econômica e social;

3- colaborar com as Unidades da Federação, na implantação e operação de mecanismos com objetivos afins aos da **EMBRATER.**" (EMBRATER 1975, p 12)

À EMBRATER compete coordenar o Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural-SIBRATER , que tem, dentre suas diretrizes, a transferência de tecnologias agropecuárias e gerenciais e a interiorização das políticas agrícolas. O SIBRATER é formado por órgãos federais, estaduais, regionais, entidades privadas e produtoras cujas atividades encontram-se ligadas à assistência técnica e extensão rural.

A preocupação com um fluxo dinâmico de informação e com o acesso desta aos agricultores, industriais, pesquisadores, extensionistas etc., faz com que a extensão rural tenha por objetivo:

encurtar o tempo de difusão de uma nova idéia, possibilitando ao trabalhador rural um treinamento de modo a diminuir a barreira entre o desenvolvimento e a adoção de novas tecnologias;

diminuir o período para a tomada de decisão, traduzindo para a linguagem acessível ao agricultor, recomendações agrícolas, dando conhecimento dos detalhes técnicos que ajudam a evitar a difusão de práticas isoladas ou resultados parciais;

criar um modelo de comunicação voltada para o agricultor e a comunidade de modo a facilitar o processo administrativo e o conhecimento de novos princípios.

Considerando a abrangência., as funções, metas e produtos a serem atingidos pelo SIBRATER, foi necessário instituir-se um sistema organizado que permitisse um fluxo sistemático de informações, Assim, em 1977, deu-se início à estruturação do Sistema de Documentação do SIBRATER-SIDOC, com os seguintes objetivos,

estabelecer e implementar a política de documentação do SIBRATER através da integração de suas unidades de documentação;

proporcionar os meios para coleta, análise, normalização, armazenagem e disseminação de informações documentárias produzidas no âmbito do SIBRATER e demais informações na área de interesse deste Sistema;

-assessorar, informar e documentar, através de órgãos integrantes do Sistema, os órgãos governamentais no âmbito federal, estadual e municipal, as universidades, os institutos de pesquisa, as empresas públicas e particulares,, os organismos internacionais, os indivíduos interessados nas atividades relacionadas com assistência técnica e extensão rural;

ser um instrumento de aprimoramento da ação da assistência técnica e extensão rural, com o estabelecimento de um fluxo permanente e atualizado de disseminação seletiva da informação sobre a área específica de trabalho;

- ativar e manter um intercâmbio de idéias e documentos entre os técnicos, os extensionistas, os inovadores e os produtores;

-promover a integração entre o Sistema de Documentação do SIBRATER e o Sistema Nacional de Informação e Documentação Agrícola-SNIDA=" (BORGES 1981, p.25)

Para congregiar as atividades de informação, documentação e comunicação, o SIBRATER conta com a

Coordenadoria de Processos Educativos e de Comunicação que reúne os Núcleos de Documentação-NIDOC da Sede e das 25 associadas distribuídas no Brasil. O acervo dos NIDOCs compões-se de documentos convencionais e não convencionais, produzidos ou não pela Empresa, cabendo aos núcleos a responsabilidade de reunião, armazenagem, processamento e disseminação das informações.

1.3 - CENAGRI

O Centro Nacional de Informação Documental Agrícola-CENAGRI, anteriormente conhecido como Biblioteca Nacional de Agricultura-BINAGRI, criado por meio da Portaria Ministerial n. 325, de 25 de abril de 1978, é a unidade coordenadora do Sistema Nacional de Informação e Documentação Agrícola-SNIDA e se encontra estruturalmente vinculado à Secretaria Gerai do Ministério da Agricultura.

O CENAGRI, como órgão coordenador do SNIDA, objetiva:

- "analisar, processar e disseminar as informações e a documentação relevantes ao desenvolvimento agrícola no Brasil, incluindo informações sobre pesquisa em andamento e legislação agrícola." (CENAGRI 1982, p.6);

"a criação, expansão e manutenção de uma base de dados contendo a literatura agrícola brasileira, a AGROBASE...que se caracteriza pela incorporação de documentos não convencionais, produzidos por órgãos

governamentais, de pesquisa, extensão e ensino, o que significa acesso a um tipo de documentação difícil de ser localizada, e normalmente, muito pouco divulgada." (LOBO 1982, p.3);

coletar publicações periódicas e/ou monográficas,"provinientes de editores privados, de modo a tornar acessível a todos os usuários da área agrícola do país, essa documentação." (FONSECA 1981, p.155);

- "receber, por depósito legal, um exemplar de todas as publicações produzidas pelos órgãos da administração direta ou indireta do Ministério da Agricultura." (PEREIRA & LOBO 1985, p.4) e

produzir, a partir da AGROBASE, a Bibliografia Brasileira de Agricultura-BBA.

A cristalização dos objetivos da EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI apoia-se na geração e utilização dos conhecimentos científicos e tecnológicos que propulsionam o aumento de produtividade silvo-agropecuária.

O método científico é usado como instrumento de geração de conhecimento e, segundo KEMPTHORNE (1979, p.2) este método comporta-se de forma cíclica, numa sucessão de síntese e análise, conforme mostra a figura abaixo:

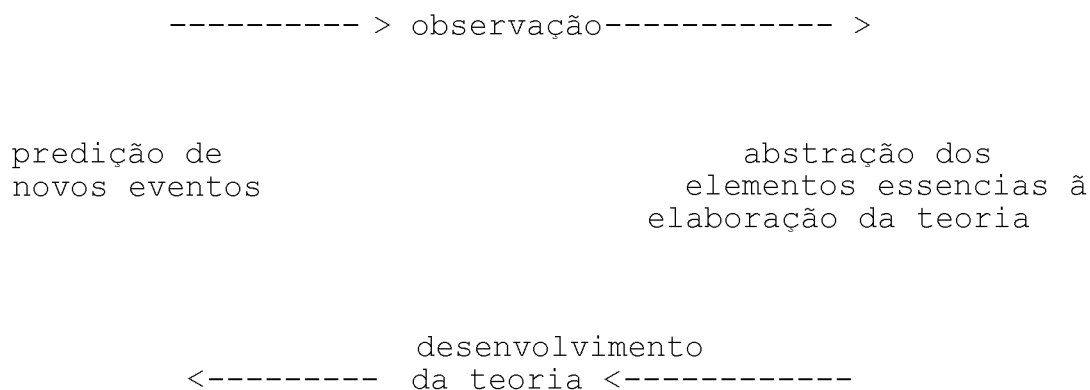


Fig.1 - Geração de conhecimento científico segundo KEMPTHORNE (1972, p.2)

O sucesso do método científico na busca da produtividade agrícola, só se tornou possível com a composição de equipes inter e multidisciplinares. Estas equipes, sob liderança competente, procuram manter, em funcionamento perfeito, os canais e instrumentos de informação e comunicação entre cientistas, produtores e organismos ligados à assistência técnica e extensão rural.

Dentre os muitos departamentos e divisões estruturais destas empresas, tomou-se como base para este estudo, apenas aqueles cujos profissionais se encontram diretamente ligados ao gerenciamento da informação.

Constituem-se em elementos básicos para esta pesquisa os profissionais que atuam nas áreas de análise de sistemas, biblioteca ou centros de documentação, editoração e difusão de tecnologia.

Os profissionais de informação e documentação que atuam nos sistemas gerenciados pela EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI, procuram orientar suas atividades dentro do mesmo esquema proposto pelo método científico.

O SITCE, SIDOC e SNIDA coordenados pela EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI respectivamente, trabalham com equipes multidisciplinares e, como no esquema proposto por KEMPTHORNE, tornam cíclicas as atividades básicas da

informação da seguinte forma:

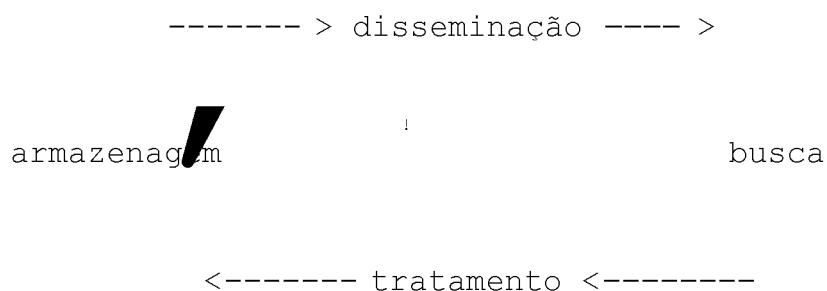


Fig. 2 - Ciclo da informação

A busca de informação para atendimento a qualquer problema surgido na agricultura requer do profissional da área, tratamento e armazenagem adequados de modo a assegurar uma disseminação eficiente e oportuna.

A atividade de busca de informação na EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI não se limita apenas à aquisição de conhecimentos gerados em outras instituições nacionais ou estrangeiras, mas alia-se à produção de originais. Quer seja em laboratórios ou nos campos, o conhecimento produzido ou observado torna-se elemento de disseminação.

Embora sejam muitos os aspectos a serem considerados nos estudos de gerência, tomou-se como abordagem a ser avaliada neste trabalho apenas o estilo do gerente de informação.

A escolha do estilo como variável básica de estudo levou em consideração o consenso apresentado na literatura que aponta o "estilo gerencial" como um dos principais

CAPITULO II

ESTILO GERENCIAL

Hoje, todas as formas de organizações buscam, continuamente, pessoas que sejam capazes de serem gerentes(*) eficazes e dinâmicos. Assim, vê-se nas escolas, indústrias, igrejas, empresas comerciais etc uma procura constante de gerentes capacitados para a busca de um desenvolvimento institucional integrado.

Sabe-se que não faltam pessoas para preencher cargos administrativos nas organizações, mas se reconhece que faltam pessoas para realizar, eficientemente, o papel de gerente.

A história mostra, que desde os primórdios das organizações, o desempenho gerencial assume função relevante na busca da maximização de resultados através do gerente profissional.

Ao gerente sempre coube a tarefa de implementar ações planejadas e conscientes dentro de um ambiente propício à compreensão, consenso e sucesso.

A aglomeração das pequenas unidades de produção surgidas no período feudal trouxe a necessidade de se estabelecer, nessas pequenas associações produtivas, os primeiros princípios gerenciais. Era preciso estabelecer

(*) refere-se também a administradores e líderes.

formas de conduta para o exercício do trabalho cooperativo.

A mistura, relativamente complicada, de diversos tipos de trabalho sedimentava-se na experiência individual de cada trabalhador que se filiava ao trabalho cooperativo de produção e, os novos processos, totalmente transformados, exigiam coordenação que materializava-se nas formas rudimentares de gerência.

O trabalho cooperativo e as primeiras formas de gerência foram consolidando-se juntamente com a transformação econômica que ocorreu com o estabelecimento dos poderes capitalistas na sociedade.

O trabalho domiciliar, por meio de subcontratos e agentes de comissão, constituiu-se em um das formas para fugir dos problemas de gerenciamento dos conflitos surgidos com o aparecimento do capitalismo industrial.

Os estudos mostram um certo descomprometimento entre o gerente e os processos produtivos. BRAVERMAN (1987, p.64) declara que **"os primeiros sistemas de tarefas domiciliares e de subcontratação representavam uma forma de transição, fase durante a qual o capitalista não havia ainda assumido a função essencial de direção capitalista industrial e o controle sobre o processo de trabalho."**

Para que o sistema de controle existente pudesse assumir as formas rígidas dentro das oficinas, a gerência primitiva criou métodos coercitivos que obrigavam os empregados a permanecerem, por dias ou anos, em suas

tarefas.

Os dispositivos legais e uma estrutura informal de coersão nas fábricas ampliaram-se no sistema social e mostraram novos e complexos problemas gerenciais,

O capitalismo criou uma sociedade onde os interesses coletivos foram suplantados pelos interesses individuais e o advento do contrato livre de trabalho fez com que a gerência surgisse como o instrumento mais perfeito e sutil para a implantação deste procedimento.

Os teóricos reconhecem que a gerência tem como fundamento o controle. Estes controles surgidos nas oficinas medievais estendem-se até as mais modernas e complexas estruturas industriais onde o empregador moderno continua exigindo de seus funcionários um nível de obediência e cooperação controláveis.

O enfoque científico para a atividade gerencial tem como marco o trabalho de FREDERICK WINSLOW TAYLOR que, no início do século, observando o desempenho dos operários de **uma** oficina e tentando mapear as funções gerenciais, estabeleceu os seguintes princípios básicos para o gerente de produção.

- planejamento;
 - preparo de mão-de-obra e padronização de máquinas e equipamentos;
- controle de trabalho;
- distribuição de atribuições e responsabilidade;
- observação de excessões e desvios.

Estes princípios faziam crer que a melhor forma de aumentar a produção era aprimorando as técnicas ou os métodos empregados pelos operários.

Conhecida como teoria clássica ou administração científica, as idéias de TAYLOR levaram outros teóricos a acreditarem que uma instituição planejada e dirigida racionalmente alcançaria uma eficiência administrativa e, conseqüentemente, chegaria ao aumento desejado de produção.

O gerente, na teoria clássica, deveria separar os problemas humanos e emocionais do processo administrativo. Seu papel era impor critérios de realização de modo a atender os objetivos da organização.

Conhecendo a teoria de TAYLOR, mas procurando dar uma abordagem sintética, global e universal à administração, surgiu, na França, HENRY FAYOL que sugeriu o estabelecimento de princípios gerenciais aplicáveis a uma mina de carvão.

Mesmo afirmando que poderiam existir outros princípios além dos propostos por ele, os estudos de FAYOL classificaram os seus princípios da seguinte forma:

estruturais	<	divisão do trabalho unidade de direção centralização autoridade e responsabilidade cadeia escalar
processos	<	equidade disciplina remuneração do pessoal unidade de comando subordinação ao interesse geral
resultado final		ordem estabilidade iniciativa espírito de grupo

A introdução do princípio de unidade de comando, por FAYOL, não alterou o comportamento do gerente em relação às necessidades humanas do grupo. O gerente deveria estar voltado para as necessidades da organização e não para as do indivíduo.

No início da década de 1920, surgiu, entre os estudiosos das organizações, um novo movimento: a escola de relações humanas. Contrariando os adeptos da teoria clássica, os teóricos desta nova abordagem sustentavam que, além de se encontrar melhores métodos tecnológicos para o aumento da produção, a administração seria beneficiada voltando-se para os problemas humanos dentro da empresa ou organização.

Na teoria da Escola de Relações Humanas, o gerente tem a função de facilitador na realização e alcance dos objetivos, fazendo com que os subordinados ajam de forma cooperativa e que tenham oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

	divisão do trabalho
estruturais	< fffff,f"<*>
	ca5eíf^oaLreSPOnSabllidade
processos	equidade disciplina < remuneração do pessoal unidade de comando subordinação ao interesse geral
resultado final	ordem estabilidade iniciativa espírito de grupo

A introdução do princípio de unidade de comando, por FAYOL, não alterou o comportamento do gerente em relação às necessidades humanas do grupo. O gerente deveria estar voltado para as necessidades da organização e não para as do indivíduo.

No início da década de 1920, surgiu entre os

A mudança de enfoque da tarefa para as relações pessoais serviu de marco para um grande conflito entre a Escola Clássica e a de Relações Humanas.

Embora já tenham transcorridos mais de 50 anos, ainda hoje, nos estudos sobre gerência, os pesquisadores procuram caracterizar o comportamento daqueles que ocupam posições de comando por meio de evidências manifestadas e sentidas no meio ambiente.

Na tentativa de reunir as teorias sobre formas comportamentais dos gerentes, SPOTT (1977) estabeleceu quatro grandes abordagens. Nestas abordagens foram contemplados os principais pontos estudados e propostos sobre o que vem a ser o estilo gerencial. As quatro abordagens sugeridas pelo autor são: de traço, funcional, contingencial e interativa.

2.1 Teoria de Traços

A teoria de traços do gerente teve como um dos seus estudiosos, RALPH STOGDILL que procurou identificar as características intelectuais emocionais e físicas do gerente observando a sua conduta em situações grupais. Em um dos seus estudos, o autor chegou a considerar o peso e a altura como elementos importantes para alcançar posições de gerência.

A deficiência no estudo do gerente através da teoria de traços é facilmente percebida na vulnerabilidade dos

resultados encontrados. Torna-se impossível estabelecer uma lista de traços para todos os gerentes visto que, a cada novo gerente que surge, novos traços podem ser detectados devido a sua própria inteligência, personalidade e características. Esta inconstância dificulta a aplicação de testes objetivos e mensuráveis, não permitindo a confirmação de hipóteses.

Nas organizações, onde considera-se o gerente como uma pessoa constituída de autoridade formal, o estabelecimento de traços perde sua importância pois a aceitação de uma posição previamente reconhecida não é, na maioria das vezes, fruto de uma pesquisa anterior sobre as características do eleito.

2.2 Abordagem funcional

A abordagem funcional desenvolveu-se a partir da teoria de KURT LEWIN, RONALD LIPPITT e RALPH WHITE que, na década de 30, estudaram o estilo gerencial ou de liderança, observando o comportamento individual e grupai de crianças em ambientes simulados.

Ao contrário da teoria de traços do gerente, observa-se na abordagem funcional, uma mudança de enfoque do gerente para o grupo. Esta mudança caracteriza os estudos de dinâmica de grupo na Escola de Relações Humanas.

No estudo sobre estilo gerencial realizado por LEWIN, LIPPITT e WHITE foram criados, conforme a conduta dos

gerentes, os ambientes autocrático, democrático e "laissez-faire". Nesses ambientes foram observados, segundo CORADI (1986, p.236), as seguintes características para o gerente:

1) autocrático - fixa as normas, edita as técnicas e atividades, acompanha individualmente cada membro do grupo, aprova ou critica o trabalho sem justificar seus critérios.

2) democrático - decide e discute as políticas com o grupo; recomenda e orienta a fixação de metas e uso de técnicas; permite aos membros do grupo a escolha de alternativas e avalia de modo objetivo e factual.

3) "laissez-faire" - proporciona completa liberdade individual e grupal; limita-se a fornecer material e dar informações se procurado, não participa ou distribui atividade; não comenta ou avalia trabalho.

Originando-se em três grandes centros culturais, os estudos sobre estilo gerencial, na Escola de Relações Humanas, tomaram novos rumos. As pesquisas realizadas nas Universidades de Ohio, Michigan e Harvard fixaram duas grandes abordagens: uma voltada para o aspecto situacional do fenômeno e a outra para a realização das tarefas e o relacionamento das pessoas.

Seguindo os ensinamentos de KURT LEWIN e considerando a administração como o processo que envolve relações amplas e complexas, RENSIS LIKERT desenvolveu um método que

possibilitou identificar e medir variáveis pertinentes à vida de uma empresa e sua rede de ligações. Estas variáveis levaram em consideração as questões de liderança, desempenho organizacional, motivação e comportamento humano.

O método de LIKERT é conhecido como "Sistema 4" e baseia-se na alta cooperação, envolvimento nas decisões, união das organizações formal e informal e autocontrole. Os sistemas administrativos propostos por LIKERT foram resumidos por MORAES (1978, p.39) da seguinte forma:

"1) autoritário-coercitivo - totalmente centralizado, autocrático e forte, coercitivo e arbitrário que controla rigidamente tudo o que ocorre;

2) autoritário benevolente - mais condescendente e menos rígido que o anterior;

3) consultivo - considera o ponto de vista dos subordinados na tomada de decisão;

4) participativo democrático - delega decisões aos níveis organizacionais, controlando apenas os resultados."

Definindo o gerente como "uma pessoa que ocupa um cargo numa organização formal, sendo responsável pelo trabalho de uma outra, no mínimo, e tendo autoridade formal sobre essa pessoa" e que, para ser eficaz, deve possuir três habilidades que são: "1) sensibilidade situacional... que é saber ler a situação; 2) flexibilidade de estilo... que

é ter habilidade para usar alta ou baixa orientação para as tarefas ou para as pessoas 3) habilidade de gestão situacional. o o que é saber mudar de situação quando necessário", REDDIN (1986, p 50) conceitua estilo gerencial como o "modo de comportamento de um gerente avaliado pela quantidade de orientações para tarefa e orientações para relações que ele usa."

Na Teoria D-3 ou Modelo Tridimensional de Eficácia do Gerente criada por REDDIN, a dimensão eficácia foi acrescentada às dimensões tarefa e relacionamento. Com o acréscimo da dimensão de eficácia aos estilos básicos, houve uma tentativa de integrar o conceito de estilo gerencial às exigências de uma situação específica; a adequação ou não de um estilo a uma determinada situação torna-o eficaz ou ineficaz

Os estilos básicos criados e apresentados na Teoria D-3 de REDDIN (1986, p.47) são:

"1) separado - ...está muito preocupado em corrigir desvios Sua tendência é escrever mais do que falar (...) sua perspectiva de tempo tende a localizar-se no passado e está muito interessado nas regras e procedimentos sendo natural que julgue os outros de acordo com o modo mais ou menos perfeito com que eles aderem aos mesmos.

2) relacionado - ...aquele que aceita os outros como são (...) Para ele as organizações são sistemas sociais e ele julga seus subordinados segundo sua capacidade de

compreender as outras pessoas. Julga os superiores segundo o calor humano que demonstram para com os subordinados.

3) dedicado - é inclinado a dominar os outros. Sua perspectiva de tempo é imediata. (...) ele enfatiza as exigências da tecnologia em detrimento das exigências do sistema humano. Julga os subordinados pela sua produção e superiores por sua habilidade em usar o poder.

4) integrado - ...gosta de tornar-se parte das coisas. Aprecia a comunicação grupal usando as reuniões com frequência e sua orientação é sempre para o futuro. (...) identifica-se muito com seus colaboradores e dá ênfase ao trabalho em equipe."

Os estilos básicos propostos por REDDIN podem ser vistos de forma tridimensional e esta característica possibilita a criação de 8 (oito) novos estilos conforme maior ou menor orientação para tarefas, relacionamento e eficácia.

REDDIN ao incluir o fator eficácia como indicativo de estilo gerencial, ressaltou ainda mais as características humanas do gerente. Alcançar um amplo índice de eficácia é ser capaz de integrar recursos, qualidade esta presente nos gerentes que sabem explorar as suas próprias potencialidades.

exigências da tecnologia em detrimento das exigências do sistema humano. Julga os subordinados pela sua produção e superiores por sua habilidade em usar o poder.

4) integrado - ...gosta de tornar-se parte das coisas. Aprecia a comunicação grupai usando as reuniões com frequência e sua orientação é sempre para o futuro. (...) identifica-se muito com seus colaboradores e dá ênfase ao trabalho em equipe "

Os estilos básicos propostos por REDDIN podem ser vistos de forma tridimensional e esta característica

variáveis situacionais e causais muito embora reconheça ser esta a primeira tentativa de analisar o comportamento do gerente sobre eixos separados.

Uma das mais polêmicas abordagens funcionais foi proposta por ROBERT BLAKE e JANE MOUTON (1986, p.5) que utilizando as dimensões tarefa e relacionamento definem estilo gerencial como a forma através da qual "cada gerente tende a reagir às circunstâncias concretas à luz de suas premissas, depois essas controlam sua percepção da própria experiência." A teoria criada por estes autores foi denominada de Grid Gerencial e serve como base para o presente estudo.

2.3 Abordagem de contingência ou situacional

A terceira abordagem proposta por SPOTTS (1977, p.47) é denominada de situacional ou de contingência.

O modo como o gerente deve conduzir seus subordinados requer, deste, uma análise do grupo e da situação de poder em que se encontra.

Pode-se dizer que esta abordagem teve seu início com o trabalho de JENNINGS (1972, p.77) que, voltando-se para a tarefa do executivo em "saber como comandar e ser

Embora classificados como funcionalistas, os autores acima dão maior ênfase à eficiência e eficácia na realização da tarefa.

O Bureau of Business Research da Universidade de Ohio, iniciou, em 1945, um estudo no qual tentava identificar as várias dimensões do comportamento do gerente.

A equipe definiu liderança como o comportamento de um indivíduo ao dirigir atividades de um grupo na busca de um objetivo. Esta mesma equipe limitou o comportamento do gerente em duas dimensões: desenvolvimento de estrutura inicial e consideração.

O fator estrutura inicial analisa o comportamento do gerente como aquele que define e organiza relações, estabelece padrões e canais de comunicação de modo a alcançar a produtividade. No fator consideração, é observado um clima de respeito, calor e confiança entre gerentes e subordinados.

Para medir as duas dimensões, a equipe da Universidade de Ohio valeu-se de dois questionários onde avaliavam a opinião do próprio gerente e a opinião de seus subordinados sobre o seu comportamento mediante dois fatores: consideração e estrutura.

Os resultados do estudo mostraram que estrutura e consideração são dimensões distintas, embora o comportamento do gerente possa ser analisado a partir da combinação das duas. O estudo deixou de considerar as

comandado como dominar e como submeter-se, como dar e como tomar," estabeleceu os seguintes estilos gerenciais;

"1) autocrata - ...tem um forte desejo de impor-se e de subjugar através de uma reação excessiva. O autocrata produtivo aceita a dualidade de ter que servir e controlar (. . o) , aceita a autoridade superior como um dado definitivo e a controla com sua competência, habilidade e personalidade.

2) burocrata - caracteriza-se pela adoção de atos metódicos, aplicando-se à manutenção e aperfeiçoamento do sistema. A base do impulso burocrático é a aceitação de ser limitado pela especialização técnica. (...) centraliza-se na autoridade e se exprime por uma orientação hierárquica , caracteriza-se pela capacidade de ser cauteloso pela eficiência e segurança.

3) democrático - baseia-se nos impulsos afiliativos ou de amor{ reparte seus conhecimentos, habilidades, idéias e crenças com outras pessoas que dele necessitam(. .) O democrata age para e não tem suas raízes no poder "

ROBERT TANNENBAUM e WARREN SCHMIDT, considerando as variáveis liberdade e autoridade, criaram o Continuum de liderança. Neste continuum, o processo gerencial varia de

um extremo a outro, levando o gerente a adotar posições que oscilam do estilo autocrático voltado para a tarefa até o estilo democrático voltado para as relações. As variações de estilos são determinadas pelo grau de autoridade utilizada pelo gerente associado ao grau de liberdade disponível para o subordinado.

A figura, abaixo, mostra como autoridade e liberdade variam dentro do continuum criado por TANNEMBAUM & SCHMIDT.

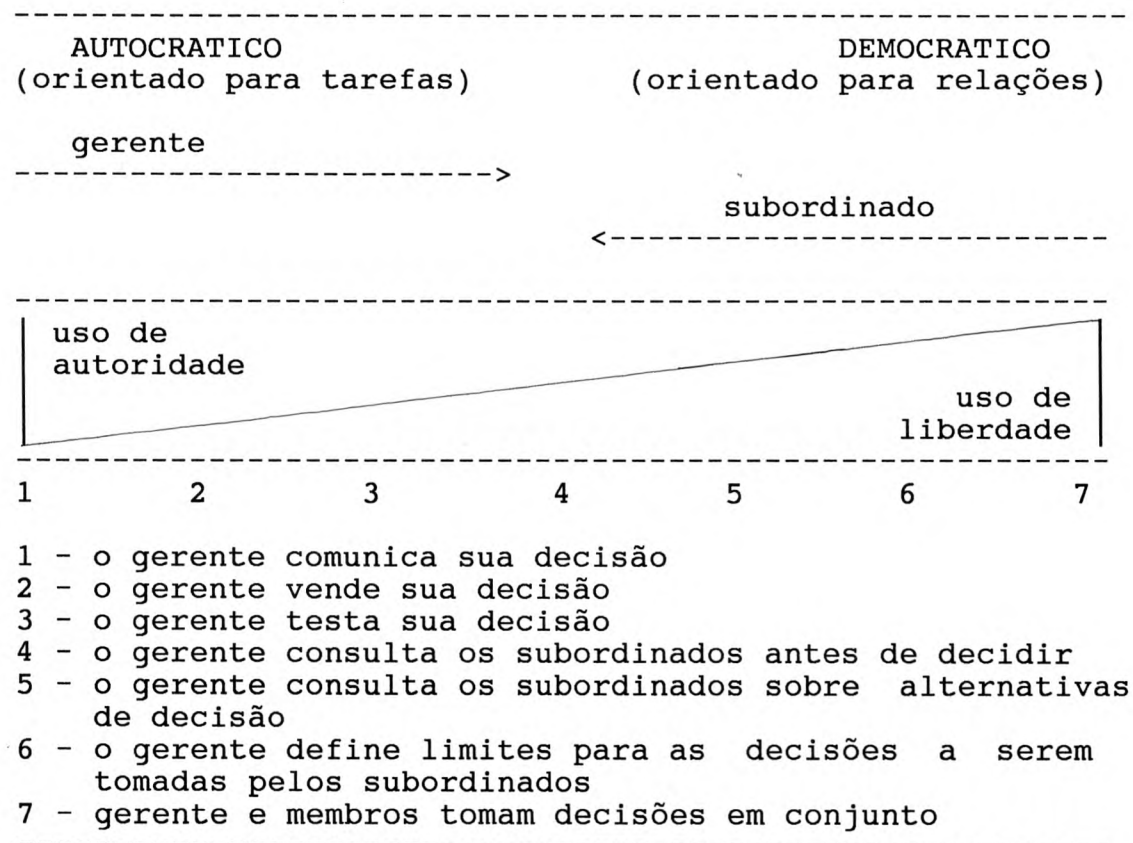


Fig. 3 - Continuum de liderança

Fonte: Tannenbaum & Schmidt 1979, p.191

Tanto o trabalho de JENNINGS como o de TANNEBAUM & SCHMIDT mostram que o gerente age conforme a situação de poder em que se encontra na organização ou seja, sob que contingência administrativa aquele gerente pode tomar decisões e fazer cumprir objetivos.

As abordagens apresentadas por FIEDLER & CHEMERS e HERSEY & BLANCHARD são as que, de forma direta, utilizam, como parâmetro para a variação de estilo, a situação em que se encontra o gerente.

Sob a denominação de "variáveis situacionais", FIEDLER & CHEMERS, em 1981, estudaram a ligação existente entre o desempenho e o comportamento do gerente para atender às exigências do grupo e/ou organização dentro de uma determinada situação.

Os autores consideram que, mesmo em situações simuladas, o exercício gerencial envolve o ego humano, uma vez que esta constitui-se de **"...uma relação entre pessoas em que influência e poder estão distribuídos de forma desigual, porém legítima."** (FIEDLER & CHEMERS 1981, p.4)

Para caracterizar a diferença entre gerentes, FIEDLER criou o Modelo de Dependência usando como base a descrição do colaborador com que o entrevistado trabalharia menos à vontade. Este modelo é conhecido pelo nome de L.P.C. (Least

Preferred Co-worker), ou seja, o Colaborador menos desejado.

A determinação do colaborador menos desejado é feita pela soma de pontos, entre 1 e 8, atribuídos a uma série de adjetivos antagônicos tais como "agradável-desagradável".

A aplicação do Modelo de Dependência mostrou que os gerentes motivados por tarefas eram aqueles cujos escores apresentaram-se mais baixos, saindo-se melhor em situações muito favoráveis ou desfavoráveis quando a motivação estava voltada para tarefa.

Os gerentes com escores altos, se saíram melhor em situações relativamente desfavoráveis, encontrando-se motivados para as relações.

Com relação ao estilo do gerente, FIEDLER & CHEMERS (1981, p.35) caracterizaram-no como "...um conjunto de comportamentos de relativa duração que caracterizam o indivíduo, independente da situação(...) é o que o líder faz, não aquilo que ele é." Como justificativa concreta sobre a durabilidade do comportamento do líder, os autores dizem que "...não existe uma correlação perfeita entre comportamento de liderança e personalidade do líder, por essa razão comportamento de liderança não equivale a

estilo de liderança." (FIEDLER & CHEMERS 1981, p.95)

A teoria proposta por FIEDLER mostra que os gerentes devem descobrir sua própria orientação e, a partir daí, encontrar situações que favoreçam sua maneira de ser e de agir.

Mesmo valendo-se dos componentes gerenciais básicos que são o próprio gerente, os subordinados e as tarefas, a aplicação do LPC apresenta uma avaliação bastante superficial destes elementos. O modelo considera as qualidades e características dos subordinados, mas esquece a competência técnica do gerente ou mesmo as deficiências da tecnologia.

Enquanto FIEDLER se preocupava em estudar as características do gerente, V.H.VROOM citado do SHEIN (1982), em 1960, iniciava seus estudos voltados para a análise das tarefas e dos subordinados.

Em seus primeiros estudos, VROOM detectou que alguns subordinados desejavam gerentes autocráticos e que esta escolha estava baseada nas suas características de personalidade e no tipo de tarefa a ser executada. Esta descoberta colocou em observação estudos como os de LIKERT e BLAKE & MOUTON, que defendem os estilos democrático e participativo, respectivamente, como ideais para o gerente.

VROOM considera a gerência a partir de critérios que facilitem ao gerente encontrar comportamento adequado a cada tipo de situação. E, segundo o autor, os estilos de decisão adotados em gerência são os seguintes:

 você resolve o problema ou toma decisão por você mesmo, usando informações de que você dispõe na ocasião.

 você obtém de seus subordinados as informações necessárias. Ao obter deles as informações, você pode ou não dizer a seus subordinados qual é o problema.

 você divide o problema com os respectivos subordinados individualmente, obtendo deles idéias e sugestões; você toma a decisão, que pode ou não refletir a influência de seus subordinados.

 você divide o problema com seus subordinados como grupo; você toma a decisão que pode ou não refletir a influência de seus subordinados.

 você divide o problema com seus subordinados como grupo. (...) com eles você apresenta e avalia alternativas e tenta chegar a um consenso quanto a uma solução.

Estes tipos propostos por VROOM assemelham-se à escala proposta por TANNEMBAUM & SCHMIDT se se considerar o grau de liberdade que é permitido ao subordinado. Mas, o

trabalho de VROOM aprofunda-se no aspecto situacional do gerente quando da obtenção de informações e, como complemento, propõe a criação de um fluxograma de decisões. Pode-se dizer que o autor, valendo-se de um recurso administrativo antigo, cria um elemento novo e básico que é o algoritmo decisório para a busca de soluções de problemas gerenciais.

Valendo-se dos mesmos elementos utilizados por FIEDLER e VROOM, Paul HERSEY e Kenneth H. BLANCHARD, na década de 70, apresentaram a teoria de liderança situacional tendo como elemento básico o subordinado.

Para HERSEY & BLANCHARD, o estilo gerencial é a maneira como supervisionamos ou trabalhamos com alguém. Esta posição é semelhante a de FIEDLER que considera como estilo de liderança o que o líder faz, não o que ele é.

Os estudos de liderança situacional acrescentaram, como elemento determinante para o estilo do líder, a maturidade do subordinado.

A teoria situacional de HERSEY & BLANCHARD descreve o estilo do gerente a partir de uma figura composta por quatro quadrantes. A movimentação do estilo dentro dos quadrantes leva em consideração três eixos indicativos que

são um vertical e dois horizontais. O eixo vertical é indicativo de variações no relacionamento, um dos eixos horizontais indica estrutura de tarefa e o outro eixo horizontal a variação de maturidade do subordinado.

A figura, abaixo, mostra os estilos gerenciais na teoria situacional.

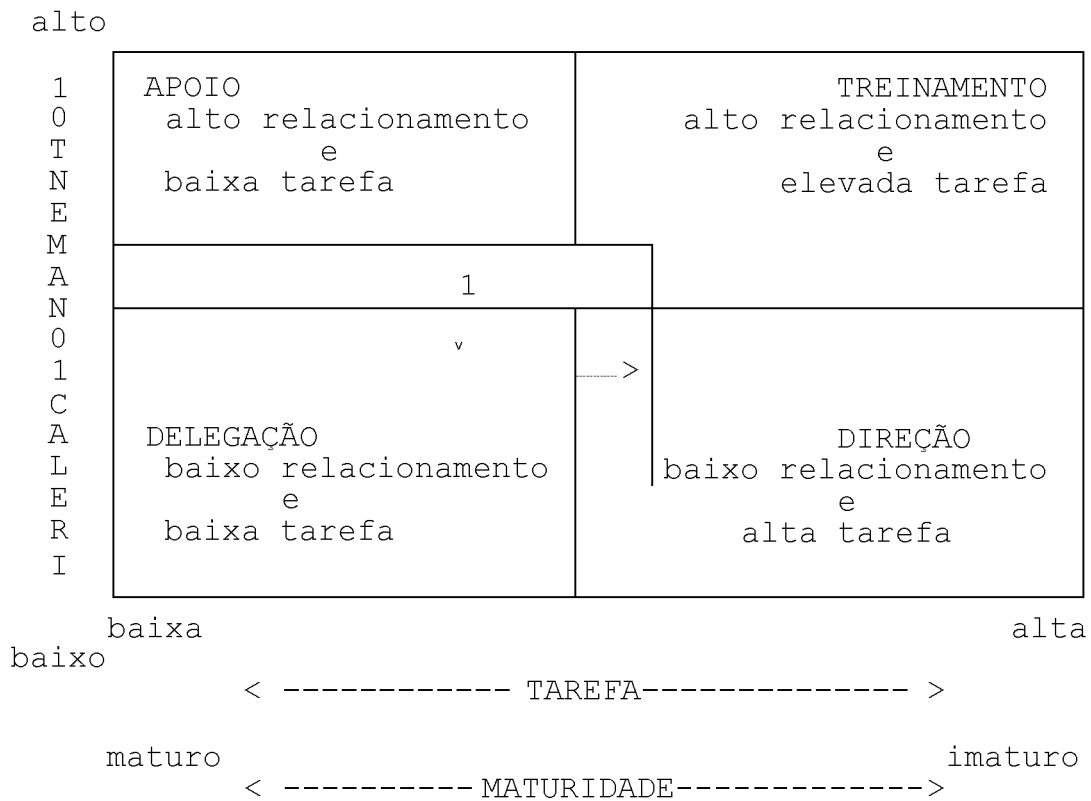


Fig. 4 - Distribuição dos estilos segundo a teoria situacional

Fonte: Hersey & Blanchard 1986, p.189

Os conceitos apresentados até o presente não pararam de ser reformulados com as mudanças que têm ocorrido dentro dos estudos organizacionais. Inicialmente, a ênfase foi dada à pessoa do líder passando, posteriormente, para o grupo e a situação onde ocorre a liderança. A aglutinação destas abordagens deu-se com o surgimento da abordagem interativa.

2.4 Abordagem interativa

Ao lado dos conceitos estabelecidos para gerente participativo, apoiador e orientador, tem surgido uma nova abordagem que considera de grande valor a qualidade do relacionamento gerente-subordinado como determinante da produtividade em uma organização. Esta abordagem é conhecida como interativa.

A abordagem interativa, à primeira vista, se parece com a abordagem funcionalista pois as pessoas são consideradas elementos isolados de avaliação. O que diferencia a abordagem interativa das anteriormente apresentadas é que, nesta, a gerência não pode ser estudada isoladamente, pois "ela representa a interação entre os membros de um grupo". (SPOOTS 1971, p.5 5)

A abordagem interativa mostra que os gerentes se tornam eficazes quando conseguem, através de impactos positivos

de motivação, orientar seus subordinados para a realização efetiva dos objetivos. Nesta realização pode-se observar também a satisfação do subordinado.

O comportamento do subordinado é motivado pelo comportamento e estilo do gerente manifestado nas expectativas e direcionamento de metas.

O gerente de comportamento interativo, dentro de uma situação e contexto sócio-organizacional, considerando o comportamento de seus subordinados, pode trabalhar de modo a melhorar relações dentro do grupo, clarificar tarefas, dar maior liberdade de ação e até possibilitar o exercício da gerência por outros membros em ocasiões oportunas.

A identificação do gerente de comportamento interativo pode levá-lo a ser considerado como altamente produtivo e eficaz ou de baixa produtividade e ineficaz. Esta classificação é uma consequência "não apenas de sua **relação** com os subordinados, mas também de seu relacionamento com os superiores. (SPOTTS 1971, p.56)

A inclusão da variável eficácia na abordagem interativa retoma um posicionamento apresentado por REDDIN em sua Teoria 3-D onde, na descrição dos estilos básicos, pode-se verificar facilmente aqueles que levam à eficácia gerencial e aqueles que comprometem o trabalho do gerente.

GIBSON et al (1988, p.226), ao mostrarem o modelo integrado de liderança declaram que, além das variáveis situacionais, pessoais e de grupo, devem ser considerados também o seguinte:

- autoconsciência do gerente - o gerente deve fazer um diagnóstico do seu estilo para minimizar as discrepâncias e conhecer as falhas;

características do grupo - ao gerente compete fazer um diagnóstico de modo a identificar as características do grupo. Esta análise possibilitará determinar problemas que dificultam a consecução de metas e estabelecer formas de desempenho e recompensas;

compreensão das características individuais
conhecer as diferenças individuais de seus subordinados de modo a poder integrá-los. O gerente deve compreender as diferenças para que possa administrar os conflitos e frustrações dos subordinados.

compreensão da motivação - os gerentes devem reconhecer que a motivação se relaciona com comportamento, desempenho, satisfação e recompensa. Portanto, compete-lhe saber manuseá-la considerando sua complexidade e as diferenças individuais.

A evolução da tecnologia e da ciência tem sido acompanhada pelo gerente também na sua forma de comportar e buscar maior efetividade. Os estudiosos do comportamento gerencial têm procurado mostrar o gerente não apenas como mero executor de tarefas que levam à realização de objetivos mas como elemento que compartilha a sua vida com a organização e o universo.

A mais nova abordagem apresentada sobre o comportamento do gerente é chamada de holística, retratando a presença do gerente no seu universo em busca de perfeita e completa harmonia

2.5 Abordagem holística

Atualmente, as organizações são consideradas como sistemas sociais onde o alcance dos objetivos se encontra condicionado ao perfeito funcionamento dos subsistemas humano/social, administrativo/estrutural, informativo/decisório e econômico/tecnológico,,

Considerando a inter-reiação entre os subsistemas, ser gerente em uma organização moderna significa estar capacitado para produzir, implementar, inovar e integrar.

A visão integrada nas organizações leva a um modelo holístico no desenvolvimento que, por sua vez produz uma concepção holística para o desempenho do gerente.

No modelo holístico, o gerente deve valer-se dos seus recursos físicos, mentais, espirituais e emocionais para o desempenho eficaz e eficiente de suas atividades. Para MOSCOVICI (1988, p.103), o "modelo holístico de desenvolvimento gerencial abre um espaço promissor para recuperar a dimensão humana na organização tecnológica e valorizar o ser humano além das máquinas", mas essa abertura exige do gerente mudanças profundas e demoradas.

As teorias têm levado a sério questionamentos quanto ao que seria considerado como estilo ideal para o gerente de uma organização. Considerando a abordagem holística e a presença do gerente nesta nova concepção organizacional, MOSCOVICI (1988, p.,93) considera como estilo sadio para o gerente, "...aquele em que a pessoa busca a conciliação entre as exigências de seu papel organizacional e sua personalidade.

É consensual a não existência de um estilo ideal para os gerentes. O estilo é sadio e produtivo quando permite uma integração entre o homem a organização, o ambiente e o cosmo. Os estilos mostram vantagens se antes de assumidos são analisados e se considerarem a situação, o ambiente e as pessoas envolvidas. Todos são desvantajosos se aplicados a situações e ambientes inadequados.

A justificativa para a busca de um estilo adequado não se encontra apenas na busca de soluções para problemas imediatos e próximos, mas deve proporcionar uma visão de futuro. A visão futurística do estilo gerencial é claramente abordada por MOSCOVICI (1988, p.95) ao mostrar para o executivo que "...é preciso expandir e aprimorar as competências existentes, mas ao mesmo tempo começar já a adquirir e desenvolver competências ao sucesso futuro.

Torna-se indispensável para o desenvolvimento gerencial considerar-se as seguintes competências:

- técnica - fornece o lastro conceitual e instrumental de tecnologia gerencial;
 - autoconhecimento;
 - interpessoal;
 - empresarial - o gerente assume uma postura de dono e permite inovações;
 - liderança - orienta, integra e assume riscos,
- "de ponta" - são as demandas manifestadas nos prognósticos, tendências, projeções e imaginação das formas organizacionais do futuro.

Pode-se observar que a visão holística do estilo do gerente, embora seja um trabalho embrionário, já aponta uma direção para as organizações modernas e isto mudará o trabalho gerencial de um processo de controle para um processo de qualidade.

Todas as abordagens estudadas procuram rotular o comportamento ou estilo do gerente. O gerente, como instrumento transformador, necessita considerar os valores, as crenças e as idéias das pessoas pois estes elementos fazem parte das próprias mudanças e transformações.

A adoção de um estilo gerencial e a interação entre os gerentes e subordinados, para ambos, é estimulante e inalteradora. A mudança nos motivos e nas metas de ambos tem efeito direto sobre as relações sociais, econômicas, morais, jurídicas etc., e a consequência pode variar desde pequenos indícios até grandes modificações históricas.

Os resultados das pesquisas têm mostrado que não existe um estilo gerencial ideal. O que se percebe é a busca do estilo mais adequado aos objetivos do gerente, subordinado e a situação dentro de uma instituição ou empresa.

Existe uma dinâmica entre os fatores envolvidos no processo gerencial, e estabelecer um estilo específico para o comportamento do gerente dentro de uma instituição é esquecer esta dinâmica, sua flexibilidade e a cultura que permeia a vida organizacional.

O gerente de informação que atua nos sistemas coordenados pela EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI devem adotar estilos de gerência com responsabilidades práticas. É necessário que sejam adotadas condutas que evitem a confrontação direta ou a solução que provoque sentimentos

de apoio ou de oposição, de modo a levar as pessoas a contribuírem eficazmente com a organização.

Bibliotecários, analistas de sistemas, difusores de tecnologia e editores que trabalham na EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI são agentes de mudanças cujas habilidades e qualidades são essenciais. Eles assumem que sejam capazes de dirigir e concretizar qualquer mudança oportuna e para isto procuram trabalhar com o mais versátil e fluido elemento que é a informação. Sua função mais importante é a de trabalhar com os recursos disponíveis e oferecidos pelo desenvolvimento técnico-científico sem se esquecerem dos valores, crenças e idéias de pessoas que podem deixar acontecer verdadeiras transformações econômicas, sociais e políticas no meio rural e urbano.

Sabendo-se que o gerente de informação tem sob sua responsabilidade o manuseio de recursos econômicos, políticos, sociais, humanos, etc., e na tentativa de identificar entre os gerentes que atuam na EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI um estilo gerencial, o presente trabalho escolheu como teoria básica para esta análise a proposta de ROBERT BLAKE e JANE S. MOUTON denominada de GRID GERENCIAL.

Embora a abordagem holística seja a mais abrangente, a escolha do Grid Gerencial como marco teórico deste trabalho, levou em consideração a avaliação de duas

variáveis básicas no trabalho do gerente de informações: o relacionamento com as pessoas e a produção que neste caso pode referir-se à quantidade e a qualidade de informações recuperadas e disseminadas.

O GERENTE NOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

O desenvolvimento científico e tecnológico iniciado no século passado tem a informação como suporte básico para a geração dos novos conhecimentos,

A necessidade de tornar público o conhecimento produzido pela ciência fez com que se criassem os primeiros periódicos científicos que, armazenados nas bibliotecas, colocavam à disposição da comunidade científica os fatos e dados obtidos.

O nosso século, dispondo de alguns registros, pode ver crescer a tecnologia que, aliando-se ao desenvolvimento científico, favoreceu a produção de bens e serviços e auxiliou no aparecimento da chamada explosão bibliográfica ou documental.

O número crescente de informações, a necessidade de atender a demandas específicas e a dificuldade em recuperar, em tempo hábil, a informação desejada, levaram ao surgimento dos primeiros sistemas classificados de informação. Paralelamente, a tecnologia se desenvolvia e surgia o advento da informatização da sociedade tendo o computador como o grande recurso para a manipulação, armazenagem e recuperação de dados.

A explosão bibliográfica aliada à informatização da sociedade tiveram a década de 60 como época áurea de transformações e uma delas foi a passagem da informação de bem livre para instrumento de poder e decisão. A informação, investida de nova função social, passa a exigir novas embalagens e tratamentos e com isto vai buscar, no mercado, profissionais que tenham os mais diversificados conhecimentos e habilidades.

O crescimento organizacional e a complexidade das atividades com a introdução de novas tecnologias, equipamentos e métodos, fizeram com que as instituições buscassem informações que viabilizassem os processos de tomada de decisão e planejamento estratégico.

Para o gerente de topo, torna-se um problema crucial não dispor de informações rápidas e precisas. E, para amenizar este problema surgiu, nas últimas décadas, um novo conceito profissional nas organizações- o de gerente de informações.

Pode-se dizer que o termo gerente de informação seja uma decorrência natural na identificação de profissionais que foram obrigados a acompanhar o desenvolvimento da informatização da sociedade

CRONÍN (1984, p.27) registra que o termo gerente de informação surgiu como produto das atividades desenvolvidas pela Commission on Federal Paperwork, na

década de 70, que buscava o controle e gerência de dados e Informações geradas pelo governo norte-americano.

Sem se preocupar em estabelecer um conceito para o gerente de informação, VICKERS (1984, p.249 52) descreve o desempenho e as responsabilidades que este profissional deve ter dentro das organizações a que serve. Enfatizando a evolução vivida pelo termo, o autor determina as seguintes áreas de atuação para o novo profissional: "pessoas, informação e sistemas". Na parte relativa às pessoas deve o gerente observar as técnicas básicas de gerenciamento, os padrões de uso de informações e as regras ergonômicas; com relação à informação devem ser incluídos tópicos relativos à transferência, armazenagem, recuperação e recursos informacionais, comunicação e meios reprográficos e micrográficos. No que se refere aos sistemas, devem ser consideradas a tecnologia da informação, os sistemas automatizados, as telecomunicações, métodos de pesquisas e técnicas de diagnóstico.

Considerando a terminologia "gerente de informação" apenas como uma transferência natural de um conceito que envolve o manuseio de recursos e situações em uma organização, WEBB (1988, p.45) estabelece três motivos para o advento deste novo grupo profissional: " variedade de informação manuseada, meios usados na organização e exploração da informação e vasta responsabilidade que envolve os gerentes na previsão e uso de informações

dentro da organização."

Nos estudos realizados por ELLIS (1986, p.115), pode-se encontrar uma lista de termos usados para identificar profissionais da informação. Para o autor, "bibliotecário, cientistas da informação, gerentes de processamento de dados, gerentes de dados, analistas e outros gerentes que trabalham com informação usam os mesmos termos para coisas diferentes, mas seu grupo compartilha do próprio entendimento". Desta forma, para o gerente de processamento de dados o conceito está ligado ao número de dados, para o arquivista, em termos de arquivos e para o bibliotecário ou cientista da informação em termos de documentos e outros materiais.

As definições de profissional de informação ou mesmo de gerente de informações, de modo geral, mostram o lado mecânico no tratamento da informação. Poucas abordagens tornam transparentes os atributos necessários, em termos de formação básica ou mesmo de conhecimentos específicos para que o profissional desenvolva bem suas atividades gerenciais quando o elemento de trabalho é a informação.

Falando do que vem a caracterizar o gerente de informação em qualquer instituição, GARDNER (1980, p.374) descreve-o como "...um tipo intermediário ou conselheiro que deve agir como ponte ligando o custo crescente, a complexidade e variedade das tecnologias da informação,

com o grande número de usuários, e gerentes não familiarizados com a tecnologia, sua aplicação, custo e valor."

No que se refere às habilidades que se espera do gerente de informação, WEBB (1988, p.45) considera que seja necessário conhecer sobre "planejamento contábil, negócios, pesquisa de mercado, avaliação de software e gerência de arquivos..." Para GARDNER (1980, p.374) as habilidades do gerente se manifestam quando "... gerencia informações pelo estabelecimento de métodos por meio dos quais a informação pode ser identificada e obtida eficientemente sem gasto e duplicação (...) O gerente de informação subsidia o "staff", os procedimentos e solicitações, controla as fontes de informação. Na verdade, um gerente de informação é um gerente como o tesoureiro é o gerente dos recursos financeiros."

Tendo em vista as atividades e qualidades exigidas na administração da informação. pode-se dizer que "ser gerente envolve o manuseio de recursos e situações onde o contexto do gerenciamento de um departamento de recursos informacionais se refere ao efetivo e eficiente uso de pessoal, finanças, recursos de informação e equipamentos e espaço. Gerenciar situações envolve o manuseio de encontros e entrevistas, tomar decisões e assumir responsabilidades tanto dentro como fora do departamento."

(WEBB 1988, p.45)

Por constituir-se na base para o desenvolvimento das atividades em qualquer profissão, a preparação do gerente de informação recebeu atenção especial quando constituiu-se em elemento básico para reflexão em um dos simpósios promovidos pela UNESCO. Nesse evento, os cursos receberam uma das mais sérias e profundas qualificações, qual seja, de serem "considerados como formadores de administradores de informação registrada numa variedade de suporte ou formas." (MULLER 1984, p.160)

A transformação de dados em informações recuperáveis e utilizáveis teve seu início com o trabalho executado pelos bibliotecários que, nos primórdios de suas atividades, eram escolhidos com base nos seus traços de personalidade e pelos profundos conhecimentos das ciências e das artes. Hoje, esta atividade tem as mais variadas facetas e conta com outros profissionais que, num processo interdisciplinar, agilizam o atendimento às demandas de informação.

No Brasil, a Biblioteca Nacional, criada por D. João VI, em 1810, constituiu-se no marco para todos aqueles cujas atividades estiveram ou estejam ligadas à informação e documentação. Este evento enriqueceu o cenário informacional brasileiro, não apenas com o desenvolvimento de serviços mas também com a criação, dentro da própria Biblioteca, do primeiro curso de Biblioteconomia, cujo

curriculum, nos moldes do existente na "Ecole de Charte", na França, procurava formar "profissionais eruditos, preocupados com problemas de cultura,- com a preservação e guarda de documentos. ." (OLIVEIRA 1983, p.5)

O fato de estar ligado à Biblioteca Nacional fez com que o curso se preocupasse em formar profissionais voltados para a própria realidade da biblioteca Este fenômeno só sofreu modificações em 1935 com o surgimento de bibliotecas em São Paulo. Os cursos surgidos para atendimento à necessidade paulista sofreram influência norte-americana e, embora tenha havido expansão educacional, houve marcante mudança na imagem do profissional que deixou de ser erudito para tornar-se prático, enfatizando os processos técnicos.

A diversidade no trabalho com informação tem levado a vários tipos de conceitos sobre os profissionais envolvidos. Assim, KYLE citado por FARIA (1983, p.12) identifica três tipos de profissionais:

"1- bibliotecário - qualificado para as operações de processamento da informação documentada, mas não habilitado para avaliar o conteúdo da literatura técnico-científica;

2- analista da informação- qualificado em uma determinada área técnico-científica e habilitado para analisar a literatura de sua especialidade;

3- cientista da informação- pesquisador da informação no que se refere a sua armazenagem e recuperação, com o propósito de desenvolver novas soluções aos problemas de informação."

Os conceitos apresentados por KYLE foram, até pouco tempo, vividos apenas por profissionais identificados em uma primeira instância, como bibliotecários ou documentalistas.

Devido ao tradicionalismo que se criou em torno do trabalho desenvolvido pelo bibliotecário, no Brasil, o que se observava era que todas as atividades de análise técnica dos documentos de uma área do conhecimento, assim como a busca de soluções para os problemas de armazenagem e recuperação das informações específicas ficava a cargo destes profissionais.

KING et al (1980, p.18), ao estudarem os problemas do profissional de informação, estabeleceram as seguintes categorias básicas:

"1- teórico da informação ou cientista da informação- aquele que está ligado às leis, teorias, filosofia, sociologia etc., da ciência da informação;

2- analista de sistemas de informação- analisa os problemas da informação, desenha sistemas e redes;

3- intermediário da informação - profissional intermediário entre o conhecimento e a tomada de decisão;

4- técnico da informação- opera, mantém e controla os sistemas de informação, seus equipamentos e processos;

5- administrador ou gerente de unidade de informação ou serviço;

6- educador e treinador de profissionais da informação."

Os profissionais de informação tipificados por RAJAN citados por FARIA (1983, p.13), são caracterizados pelos seguintes conceitos.

bibliotecário- responsável pela criação e organização dos serviços bibliográficos;

- analista de sistema- responsável pela coordenação das atividades de processamento automático de dados;

profissional de computação- responsável pela programação e operação de computadores;

cientista da informação- responsável pelo desenvolvimento da pesquisa básica interdisciplinar na área de informação especializada;

- relator e editor técnico- responsável pela preparação de relatórios e reuniões técnicas;

tradutor- responsável pela tradução da informação especializada internacional."

O advento da informática trouxe maior participação e clareza no estabelecimento dos conceitos sobre profissionais de informação. Pode-se observar que nas definições estabelecidas por RAJAN, o bibliotecário, tradicionalmente reconhecido como guardião de documentos, cede espaço para o especialista em informática, o editor e outros profissionais, subdividindo assim a responsabilidade de preservar a informação.

LITTON (1975, p.IX), abordando especificamente a mudança que se passou no desenvolvimento da função bibliotecária, comenta que **"no passado, muitos diretores de bibliotecas foram antes de tudo bibliófilos e eruditos. Hoje, esses méritos são igualmente importantes, porém outras qualidades se fizeram necessárias para que o diretor possa enfrentar a rápida transformação registrada no tamanho das bibliotecas, na crescente complexidade de sua organização, além de uma notável diversificação de seus tipos "**

O trabalho de LITTON vai além de uma simples introdução ao que vem a ser administração de biblioteca para entrar em detalhes quanto à forma de ação que deve ser implementada pelo profissional quando responsável pelo gerenciamento de serviços específicos. O autor mostra as qualidades exigidas para o administrador ter êxito em seu trabalho gerencial. Estas qualidades são: **" a) convicções e idealismo; b) imaginação para buscar novas formas de**

enfocar problemas; c) poder, juízo crítico, carácter e **tato** de persuasão de pessoas e grupos para aceitar as **propostas que formule**; d) idéias práticas." (LITTON 1975, P-4-5)

Todas as exigências feitas aos bibliotecários e aos gerentes de informação, de modo geral, são imprescindíveis para o desenvolvimento das atividades do bibliotecário da área agrícola.

Suas responsabilidades aumentam à medida que a ciência e a técnica desenvolvidas nos laboratórios e campos experimentais produzem registros diversos que necessitam ser repassados à sociedade.

O bibliotecário da área agrícola não pode limitar-se a ser um armazenador de conhecimentos, mas deve aliar-se a outros profissionais com habilidades específicas e, com eles, realizar o mais sublime dos papéis: ser disseminador de informações.

Além dos profissionais bibliotecários, são extremamente necessários ao processo de geração e disseminação da informação, os extensionistas ou difusores de tecnologia. Estes profissionais, muitas vezes, trabalhando com a parte manual, tornam acessíveis aos agricultores o que vem sendo, sistematicamente, produzido por outros técnicos e cientistas.

Conhecido sob diversas denominações, tais como extensionistas (CONTADOR 1984; SICA 1984), agentes de extensão (LINDLEY & GONZALEZ 1984; RUCKS 1984: e agente de desenvolvimento (SALINAS !984), o difusor de tecnologia é o profissional que tem como missão integrar o desenvolvimento alcançado pela pesquisa agrícola com a adequada exploração dos recursos de modo a elevar o processo de produção.

Segundo LINDLEY & GONZALEZ (1984, p.123), os agentes de extensão devem ser preparados para " .ajudar a população a preparar técnicas para a solução de problemas, a tornarem-se consumidores perspicazes, a conservar os recursos materiais, a incrementar a produção agrícola e melhorar a vida das comunidades." Com este mesmo espírito, SALINAS (1984, p.68) acredita que os agentes de desenvolvimento, devem ser capazes de "...estimular as equipes, dividir experiências, esforços e remuneração e administrar uma organização em relação ao meio ambiente."

Para atuar com eficácia, o agente de extensão deve ser capaz de "... comunicar-se com a população rural e trabalhar com eia, de maneira honesta e aberta, ter idéias claras acerca da informação técnica que deve difundir." (LINDLEY & GONZALEZ 1984, p.123), O extensionista ou agente de desenvolvimento deve "...dominar técnicas e conhecimentos próprios da produção agrícola local (.. .) saber articular relações existentes entre as técnicas de

produção, o controle econômico e as relações entre organizações ou grupos sociais " (SALINAS 1984, p.68)

Na formação profissional do difusor de tecnologia é importante que sejam valorizados "...os conhecimentos **sobre metodologia da comunicação**) e **sobre os problemas inerentes ao processo comunicativo** com os companheiros de trabalho, chefes, subalternos e muitas outras pessoas com as quais esteja sempre relacionando»" (SICA 1984, p.115).
O conhecimento científico e técnico é que torna o extensionista uma **pessoa "...capaz de assessorar os agricultores e campesinos sobre o modo de organizar administrar uma exploração agrícola como uma unidade de produção economicamente eficiente; planejar cada ciclo para o melhor aproveitamento possível dos recursos disponíveis; aplicar técnicas e comercializar produtos."**
(RUCKS 1984, p» 89)

O difusor de tecnologia é um agente de mudanças. A ele é atribuída a missão de gerência e manuseio da informação, tornando-se um dos muitos veículos de educação» É da capacitação recebida do difusor que as populações rurais tornam-se, muitas vezes, capazes de perceberem, equacionarem e procurarem soluções para os seus muitos problemas técnicos, econômicos e sociais.

O difusor de tecnologia e o bibliotecário constituem-se em dois elementos básicos no processo de busca e

disseminação da informação agrícola.

O trabalho destes profissionais alcança seu objetivo e importância quando se pode verificar um aumento de produção e conseqüente melhora na qualidade de vida do agricultor.

Ser gerente de informação, para o bibliotecário e o difusor de tecnologia, é ser capaz de trazer dos registros áridos dos laboratórios e experimentos a produtividade e o progresso; é tornar acessível a todos o que só é conhecido e familiar a alguns; é tornar público o conhecimento científico e tecnológico.

Aliando-se ao trabalho de disseminação do difusor de tecnologia e do bibliotecário, existe um outro profissional cuja atividade permanece quase sempre no anonimato. Este profissional que se constitui no grande artífice da informação impressa é o editor que, muitas vezes, não tem o reconhecimento e valorização merecidos.

Ainda hoje, a atividade editorial é muito pouco compreendida, chegando a ser considerada como o trabalho de normalização de originais para impressão.

Segundo HOUAISS (1967, p.3), o editor é a **"pessoa sob cuja responsabilidade, geralmente comercial, corre o**

lançamento, distribuição e venda em grosso de livro, de instituição oficial ou não, arca com a responsabilidade do lançamento, distribuição e, eventualmente, venda do livro." A visão comercial do trabalho do editor encobre o processo evolutivo, vivido por ele na atividade editorial levando a uma verdadeira intermediação entre as fontes produtoras e o destinatário da informação.

Como as demais áreas do conhecimento, também a produção de documentos impressos exige modernidade e aperfeiçoamento. Esta exigência faz com que os editores se especializem na apresentação gráfica, artística e de conteúdo das obras, lançando mão das mais variadas técnicas para armazenagem, difusão e transmissão da informação

Todas estas visões apresentam duas facetas no trabalho do editor: de um lado, o de facilitar o acesso à informação, ampliar o mercado e reduzir custos de produção; de outro é o de proteger a produção intelectual de outros.

Editor, nos dias de hoje, não é apenas uma pessoa responsável pela produção de livros, mas **"um sistema que transmite informações, produzindo e divulgando obras, onde essa informação se armazena e pode ser recuperada, e que podem ser materializadas em livros, discos, em**

microfichas, em filmes, em fitas de som, imagens (cinema, fotografia, desenho etc) em disquetes de computador ou **quaisquer** outros materiais." (MALHEIROS s.n.t.)

O bibliotecário, o editor e o difusor de tecnologia têm acompanhado por mais tempo o trabalho de disseminação da informação no meio rural. Com o advento da informática, surgiu um novo profissional que, habilitando-se com o manuseio e uso de técnicas modernas, aliou-se aos primeiros e possibilitou, ao usuário, maior rapidez e melhores condições de busca e recuperação da informação desejada. Este profissional é o analista de sistema.

Segundo PRIJMCE (1975, p,11) , o analista de sistema é **"...um observador treinado que faz observações projetadas dos fluxos de informação associados a processos decisórios..."** Esta abordagem mostra o analista como membro atuante dentro de uma organização

Falando das atribuições do analista tanto no que se refere a suas atividades técnicas como no que se refere a suas responsabilidades gerenciais, PRINCE (1975, p.6) classifica-o como aquele que **"...procura identificar, observar, analisar e especificar as necessidades de informação. ."** Além disto, compete ao analista **" ..determinar as fontes de dados e adaptar as necessidades de informações às fontes de dados apropriados empregando algumas técnicas e instrumentos atuais da**

ciência da administração."

Dentre os conceitos profissionais, um dos mais novos é o de "integrador de sistemas" que, segundo SIRAX (1984 n.p.), **"é um profissional que não precisa conhecer profundamente aspectos específicos da informática, mas que deve ter uma visão geral dos mesmos bem como da empresa que trabalha; (...) é primordial que ele acompanhe a evolução dos conceitos e tecnologias na informática de modo a ter boa compreensão de suas tendências"** Ao integrador são exigidas as seguintes qualidades, capacidade de absorver e correlacionar informações, dinamismo e fácil relacionamento com outras pessoas.

Embora SIRAX considere o integrador de sistema como um novo tipo profissional, a sua figura já existia dentro das organizações

Os gerentes de instituições ou serviços sempre desempenharam o papel de integrador. A eles compete buscar os objetivos institucionais de modo integrado com o meio ambiente interno e externo

A complexidade que envolve o trabalho do gerente de informação nos dias atuais mostra como são necessários grupos de profissionais com formação e conhecimentos diversificados para o atendimento às demandas de um sistema de informação.

Considerando a gerência como uma arte, ser gerente de informação exige do profissional envolvido com a atividade, não apenas a formação técnica da área, mas uma vivência voltada para a função gerencial

O gerente de informação na EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI não se limita apenas ao espaço físico das bibliotecas ou bases físicas de informação e documentação, mas extrapolando os limites institucionais, deve ser reconhecido e aceito por toda a sociedade, valendo-se de um trabalho sério de disseminação de informação.

Ser gerente de informação na EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI é ser capaz de utilizar técnicas e métodos que garantam a integridade da área, satisfação ao usuário e que alcance os objetivos institucionais; é ser alguém com capacidade para solucionar conflitos e tomar decisões; é não ser capaz de esquecer-se de sua missão generalista quando apoia ou deixa realizar o que é específico; é ter condições de combinar as várias qualidades de personalidade agindo de forma discreta e firme sem perder de vista a realização plena de suas tarefas; é ter habilidade para manusear os fatos e aproveitar as idéias, apreciando as pessoas e vivendo o seu papel de educador; é integrar os interesses pessoais com os interesses institucionais na busca constante da unicidade social e na perfeita conjugação dos novos métodos e técnicas.

É dentro da diversidade das atividades desenvolvidas pelo gerente de informação e apoiando-se nas teorias desenvolvidas e exploradas pela ciência do comportamento nas instituições, que se pretendeu, no presente estudo, comparar o estilo gerencial dos analistas de sistema, bibliotecários, editores e difusores de tecnologia que atuam na EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI.

CAPITULO 4

MARCO TEÓRICO

A gerência é, normalmente, descrita como a atividade de produzir através de outras pessoas.

Um gerente eficaz é alguém com capacidade de mudar positivamente o comportamento daqueles com que se relaciona, de forma que apoiem tanto a tarefa a ser realizada como os seus objetivos.

A crise de desempenho que as organizações enfrentam é motivo de preocupação para todos aqueles voltados e interessados na produtividade e relacionamento humano organizacionais.

Produtividade e relacionamento humano, dentro das instituições, têm significados diferentes para os gerentes e podem constituir-se em alvo de sua maior preocupação, pois determinam o desempenho da empresa e afetam-lhes o sucesso profissional.

A literatura tem mostrado o gerente como o elemento chave no processo de fazer acontecer as coisas dentro da organização. A tarefa gerencial deve ser adequada tanto nos fatos ordenados como desordenados da vida empresarial.

O gerente,- hoje, não se limita a ser alguém envolvido apenas com as atividades de planejamento, decisão ou implementação, mas alia-se às noções de comunicador, persuasor ou mesmo antevisor de oportunidades. Todo gerente sabe a complexidade do seu trabalho no que se refere à manipulação de valores e recursos de modo a obter consenso e apoio para suas iniciativas.

Dentre os vários estudos existentes sobre análise gerencial nas organizações, escolheu-se, para este, a teoria proposta por ROBERT BLAKE e JANE MOUTON, denominada GRID GERENCIAL na qual se procura determinar o estilo gerencial do líder ou gerente

A escolha desta teoria deve-se aos seguintes motivos:

trata-se de uma teoria amplamente aplicada para o treinamento de gerentes das mais diversas áreas do conhecimento, embora não se tenha detectado nenhum trabalho de utilização desta em estudos comparativos de estilo gerencial de profissionais ligados à área de informação e documentação;

os instrumentos utilizados encontram-se testados e aceitos, tanto a nível nacional como internacional;

- possibilita a avaliação de duas dimensões básicas no trabalho desenvolvido pelo gerente de informação: produção e pessoas, elementos "chave" para a avaliação de seu desempenho;

- o instrumento utilizado para a coleta dos dados pode ser ampliado a partir do questionário para auto-avaliação de estilo, existente no livro O NOVO GRID GERENCIAL usado como base teórica

Centralizando suas atenções nos executivos, BLAKE & MOUTON criaram o Grid Gerencial onde afirmam que o gerente, no processo de avaliação de suas atividades, leva em consideração dois conceitos básicos: produção e pessoas

Para os autores, as pessoas representam a **"ponte que pode levar uma organização do reconhecimento para ação"** (BLAKE & MOUTON 1969, p 64) enquanto que produção, é **"o melhor resultado dos seus esforços "**(BLAKE & MOUTON 1969, p.65), ou ainda, **"tudo aquilo para cuja realização a organização contrata pessoas"**. (BLAKE & MOUTON 1986, p.12)

O Grid Gerencial procura retratar a preocupação com as pessoas e com a produção por meio de dois eixos cartesianos que mostram, graficamente, a combinação entre ambas em uma escala que varia entre 1(baixa) e 9(alta).

O eixo vertical retrata a preocupação do gerente para com as pessoas enquanto o horizontal para com a produção. O ponto de intersecção entre os dois eixos retrata a

posição ocupada pelo gerente além de definir a posição de poder que lhe é concedida pela hierarquia. A representação gráfica do Grid Gerencial é a seguinte.

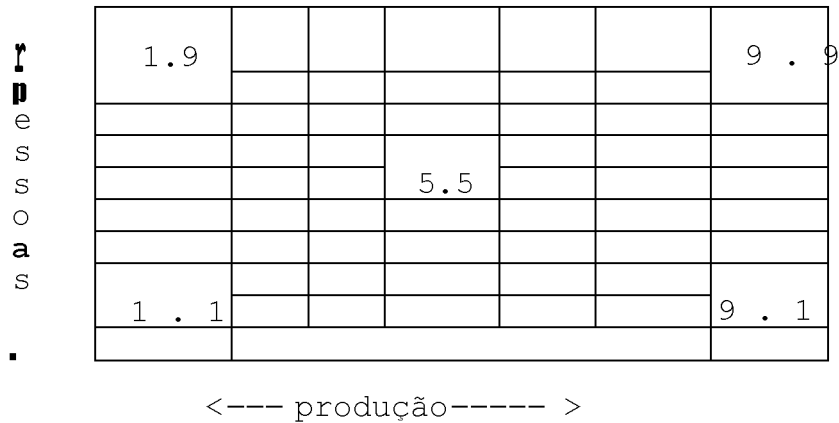


Fig. 5. Grid Gerencial
 Fonte : Blake & Mouton 1986, p.13

O ponto de intersecção entre o dois eixos tem a seguinte significação:

" 9.1- No canto direito do Grid, combina-se uma orientação máxima (9) para produção com uma orientação mínima (1) para as pessoas- Atuando com base nessas premissas, o gerente se concentra em maximizar a produção mediante o exercício do poder e da autoridade, e em exercer o controle sobre as pessoas exigindo submissão

1-9- (...) Aqui uma orientação mínima (1) para a produção se alia a uma orientação máxima (9) para as pessoas. O principal cuidado é promover bons sentimentos

entre colegas e subordinados;

1.1- **Uma** orientação mínima tanto para a produção como **para as pessoas** O gerente realiza apenas o mínimo **necessário para manter a** organização funcionando;

55- (...) Sua teoria é chegar apenas até o meio do caminho, procurando acompanhar os outros, o que afinal resulta na conformidade com o status quo;

9.9- A orientação para a produção se integra em alto nível com a orientação para com as pessoas no canto superior direito. É a gerência em equipe. Orienta-se para as metas e procura alcançar resultados de alta qualidade e em grande quantidade através da participação, envolvimento, comprometimento e resolução dos conflitos " (BLAKE & MOUTON 1986, p.14).

Cada um dos estilos acima descritos foi identificado pelos próprios autores por meio de um conceito. Desta forma, eles ficaram assim denominados e conceituados:

1.9- gerência de clube recreativo- a atenção concentrada nas necessidades das pessoas, no sentido de criar um relacionamento amistoso, leva a uma atmosfera agradável e a um ritmo de trabalho confortável;

1.1- gerência empobrecida- o emprego do esforço mínimo necessário para que seja executado o trabalho requerido e o suficiente para permanecer como membro da organização;

b.5- a gerência do domem organizacional- o adequado desempenho organizacional é possível mediante o equilíbrio entre a necessidade de conseguir resultados e a manutenção do moral das pessoas em um nível sat_sfatório,

9.1- a autoridade-obediência- a eficiência operacional decorre da organização das condições de trabalho de tal forma que o elemento humano interfira em grau mínimo;

9.9- a gerência em equipe- os resultados do trabalho provêm do empenho do pessoal. A interdependência através do comprometimento de todos com os objetivos organizacionais leva-nos a um relacionamento de confiança e de respeito.'¹ (BLAKE & MOUTON 1986, p.,13)

Além das varáveis, orientação para pessoa e orientação para produção, o Grid gerencial usa as seguintes dimensões para verificar o comportamento do gerente: convicções, decisões, conflito, emoções, senso de humor e empenho.

Estas dimensões servem como premissas comportamentais e, segundo BLAKE e MOUTON (1986. p.5), essas premissas servem como bases podendo ou não estar fundamentadas em uma ação repetitiva ou demonstrada como válida. Para os autores, "... sejam quais forem, essas premissas fazem parte das crenças e atitudes dos gerentes. Cada gerente tende a reagir às circunstâncias concretas à luz de suas premissas, pois essas controlam sua percepção da própria experiência."

Mesmo sem estabelecer um conceito para as dimensões usadas, pode-se considerar que tenham o seguinte significado quando utilizadas para avaliar o comportamento do gerente dentro do Grid Gerencial;

- Emoção - descrição do temperamento do gerente quando envolvido em situações de desequilíbrio ambiental;

Empenho - avaliação do esforço despendido pelo gerente para alcançar determinado objetivo;

- Senso de humor - capacidade do gerente em expressar-se ou comportar-se de forma cômica ou divertida;

- Conflito - comportamento adotado pelo gerente quando, no ambiente organizacional, ocorrem divergências de opiniões e luta entre as diferentes forças;

Convicções - certezas adquiridas ou de persuasão íntima que podem ser ou não alteradas pelo gerente quando se confronta com idéias alheias; e

Decisão - atitude explicitada pelo gerente no estabelecimento de resoluções.

Para BLAKE & MOUTON, o gerente, em uma situação de desequilíbrio organizacional, continua tendo duas preocupações básicas: pessoas envolvidas e produção de resultados, ou seja, na resolução do conflito.

Nos escudos sobre conflitos nas organizações, MOSCOVICI (1985, p,155-6) mostra os cinco estilos propostos por BLAKE & MOUTON da seguinte maneira

"1,9- discordâncias amaciadas ou ignoradas para manter harmonia superficial. Coexistência pacífica;

1.1- neutralidade mantida a qualquer custo. Fuga/alienação de situações de conflito;

5.5- acomodação, negociação, meio-termo para evitar "ganha-perde". Soluções "práticas" ao invés de "válidas";

9.1- supressão de conflito por autoridade-obediência. Lutas de poder ganha-perde, decisão da chefia superior;

9-9- resolução de problemas a partir de fatos e diversidade de pontos de vista objetivamente avaliados. Emoções e dúvidas também examinadas e elaboradas."

Como na descrição dos estilos em situação estável, estes foram também denominados e caracterizados em ocasiões de conflito da seguinte forma:

"1.1- evasão- evita-se o conflito a qualquer custo; assume-se posição neutra ou de distanciamento fugindo à responsabilidade social até o caso extremo de alienação;

19- harmonização- prefere-se aceitação pessoal, doçura e paz à validade das soluções; discordâncias são evitadas para não causar ressentimentos, conseguindo-se cordialidade e concordância superficiais à custa de convicções pessoais e criatividade,

9.1- supressão- controle do conflito pela força; situação polarizada de ganha-perde, autoridade-obediência, de antagonismo e competição em que ganhar(impor sua solução ou decisão) é mais importante que procurar uma solução válida adequada;

5.5- acomodação- conflito superado por negociação; busca de uma solução intermediária em que ninguém perde tudo mas também ninguém ganha tudo, chegando-se ao melhor acordo que se possa ter, embora não seja o mais adequado;

9.9- confrontação- abordagem difícil de solução de problemas em que idéias e sentimentos são discutidos abertamente, trabalhando-se mais com as discordâncias para alcançar uma solução válida para ambos. Não há vencidos e

vencedores. os oponentes tornam-se colaboradores." (MOSCOVICI 1985, p,117)

Além da apresentação de uma nova abordagem nas pesquisas do comportamento do gerente, a teoria ampliou-se para fatos invisíveis dentro de uma organização ao mostrar as consequências que a adoção de um destes estilos trás para a saúde física e mental do gerente e subordinados.

O comportamento gerenciais dos profissionais envolvidos com as atividades de produção, tratamento e disseminação da informação tem sido objeto de poucos estudos embora já se tenha conhecimento das diversas técnicas e teorias disponíveis para este fim.

Como as demais categorias funcionais, os profissionais de informação podem ser identificados em cada um dos estilos propostos pela Teoria do Grid Gerencial. Pode-se atribuir a seguinte identificação dentro dos conceitos de BLAKE & MOUTON:

19- Gerência do clube recreativo - profissionais de informação voltados para as necessidades informacionais das pessoas e que procuram manter um relacionamento amistoso, em clima e ritmo de trabalho agradável e confortável,

1.1- Gerência empobrecida - para manter o emprego e o reconhecimento, estes profissionais gastam o mínimo esforço na execução das tarefas. São gerentes sem perspectivas profissionais devido à própria acomodação;

5.5- Gerência do homem organizacional - são vividas pelos gerentes que buscam um equilíbrio entre a organização, os usuários e os funcionários sem agressividade, arbitrariedade e instabilidade. Buscam alcançar resultados em níveis satisfatórios sem lançarem-se em grandes desafios;

9.1- Autoridade-obediência - a base para o desenvolvimento para estes gerentes de informação fundamenta-se na aceitação, pelas pessoas com as quais eles se relacionam, do conjunto de leis e métodos estabelecidos nos compêndios, códigos e normas da ciência da informação. O elemento humano constitui-se apenas no executor em busca de produção que, neste caso, pode traduzir-se na quantidade de informações fornecidas e disseminadas;

9.9 Gerência em equipe - o gerente com esta característica procura comprometimento entre a organização e as pessoas de forma equilibrada e objetiva levando em consideração todos os fatores que podem causar influências. Este gerente procura melhorar a produtividade do ambiente de informação e documentação quando adota e busca recursos em novas e modernas tecnologias. É o gerente que procura equilibrar o específico de sua área com o específico de outras, de modo a obter rápidas e objetivas informações quer sejam ou não demandadas pelos usuários.

No mundo moderno, os sistemas de informação são considerados de importância suprema para o desenvolvimento e com isto, têm exigido dos segmentos sociais modernos, recursos humanos capacitados para o desempenho de atividades gerenciais, mesmo que nas suas formações acadêmicas não lhes tenham proporcionado este tipo de treinamento. Neste sentido, pretende-se colaborar com a área estudada, aprofundando o diagnóstico dos referidos gerentes nas dimensões produção e pessoas segundo o modelo de BLAKE & MOUTON.

METODOLOGIA

Introdução

Os processos de produção, tratamento e disseminação da informação constituem-se em um todo complexo que exige do profissional envolvido o desempenho de papéis administrativos para os quais, muitas vezes, ele não tem recebido o treinamento nem a formação necessários.

Poucos são os estudos, até o presente, que se voltaram para o comportamento gerencial das pessoas envolvidas com as atividades de informação e documentação. Esta abordagem torna-se ainda mais reduzida quando trata-se de profissionais que atuam na área especializada em informação agrícola.

5.1 Problema e subproblemas

Dentre os muitos profissionais que atuam na área de informação e documentação agrícola, escolheram-se na EMBRAPA. EMBRATER e CENAGRI, os gerentes que atuam como analistas de sistema, bibliotecários, difusores de tecnologia e editores.

O aspecto analisado neste grupo profissional é o estudo do estilo gerencial., tomando-se como base a Teoria sobre Grid Gerencial proposta por ROBERT BLAKE e JANE MOUTON,

O problema básico de pesquisa foi o seguinte:

Estudo do estilo gerencial dos analistas, bibliotecários, difusores de tecnologia e editores , em termos da orientação para tarefa e orientação para pessoas , nos sistemas de informação coordenados pela EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI.

Os subproblemas de pesquisa foram:

1- identificar o estilo gerencial dominante e subdominante entre os analistas, bibliotecários, difusores de tecnologia e editores que desempenham função gerencial nos sistemas de informação coordenados pela EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI;

2- analisar os estilos que caracterizam cada uma das categorias funcionais dentro das instituições estudadas;

3 - comparar os estilos dominantes e subdominantes encontrados nas categorias dentro e entre as instituições.

e abrangências

Ã pesquisa se limitou a.

analisar os profissionais que, nas instituições escolhidas, estivessem ligados às atividades de gerência da informação, nas categorias analista de sistema, bibliotecário, difusor de tecnologia e editor;

- profissionais em pleno exercício de suas funções. Não foram incluídos os profissionais que mesmo vinculados às organizações, encontravam-se à disposição de outros órgãos, em curso ou licença por mais de um mês e que não fossem gerentes de áreas ou atividades.

Considerando as limitações acima, foram incluídos no estudo todos os profissionais atuantes nas áreas escolhidas tanto nas unidades centralizadas como descentralizadas das instituições.

O quadro de profissionais do CENAGRI conta somente com analista e editor lotados na Sede, embora esta instituição possua unidades descentralizadas; deixou de ser incluído também no quadro funcional do CENAGRI, a categoria difusor de tecnologia por não ser atividade desenvolvida pela instituição.

Com relação ao quadro de difusor de tecnologia da EMBRATER, foram considerados apenas aqueles que desenvolviam suas atividades de gerentes nas bases principais localizadas nos Estados e no Distrito Federal.

As hipóteses que nortearam o trabalho foram:

O estilo gerencial dos analistas de sistema, bibliotecários, difusores de tecnologia e editores se diferenciam nos sistemas de informação da EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI.

Os objetivos da EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI e os perfis das categorias funcionais influenciam na adoção dos estilos gerenciais pelos profissionais que atuam nas áreas de análise de sistema, biblioteca, difusão e editoração.

5.4 Classificação da pesquisa

O quadro conceitual disponível nas ciências sociais assinala as trilhas pelas quais pode-se caminhar em busca de respostas concretas para o problema constituído em objeto de estudo. Sabe-se que o valor das pesquisas ou investigações técnicas/científicas não reside apenas em sua novidade, mas nas adições ao entendimento e ao domínio da área específica do conhecimento.

Em toda investigação voltada para os aspectos sociais ou humanos do universo, observa-se o relacionamento entre dois níveis: o conceitual e o empírico. No nível

conceituai, enumeram-se as propriedades de interesse imediato para a pesquisa, que além de serem relevantes para a compreensão do problemas, facilitem o entendimento entre elas. No nível empírico, a análise possibilita as associações ou correlações entre as variáveis e verifica-se se essas relações são referendadas pelo modelo conceituai.

Dentre as várias classificações estabelecidas para as pesquisas e estudos do tipo aplicada, "survey" ou levantamento, pode-se considerar que o presente estudo foi de caracter exploratório-descritivo.

Pretendeu-se, conforme é conceituado por SALOMON (1974, p.141), "...definir melhor o problema, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis. Não atingir o nível de explicação nem de predição encontrados nas pesquisas puras ou teóricas nem o diagnóstico e/ou solução adequada do problema, deparados nas pesquisas aplicadas."

5.5 Termos básicos

5.5 1- Sistemas de informação- conjunto ordenado de recursos humanos, informacionais e tecnológicos que proporcionam integração entre os usuários e as atividades de produção, processamento, recuperação e disseminação da informação.

5.5.2- Analista de sistema- profissional da área de processamento de dados que desenvolve, desenha e implementa os sistemas automatizados de informação.

5.5.3- Bibliotecário- profissional habilitado para as atividades de busca, tratamento, armazenagem, recuperação e disseminação da informação e que desempenha funções administrativas ou técnicas em bibliotecas, centros, redes ou sistemas de informação e documentação.

5.5 4 Difusor de tecnologia- profissional encarregado de transmitir informações técnicas agrícolas e pecuárias aos agricultores e de realimentar o processo de geração de conhecimentos.

5.5.5- Editor- responsável pelo processo de geração de documentos que asseguram a disseminação do conhecimento técnico-científico produzido pelas instituições estudadas.

5.5.5 Gerente de informação - profissional graduado que por delegação de competência é responsável pela execução, chefia, supervisão e administração de atividades, pessoas e outros recursos relacionados com a informação, podendo, neste caso, referir-se ao analista de sistema, bibliotecário, difusor de tecnologia e editor.

5.5.7- Estilo gerencial- maneira como os gerentes de informação na EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI, diante de determinada situação, valem-se dos recursos disponíveis para alcançar metas, objetivos e solucionar conflitos dentro dos sistemas de informação.

5.5 8- Estilo dominante- comportamento mais indicado pelos gerentes de informação nos Sistemas de Informação da EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI, considerando se as dimensões emoção, desempenho, conflito, senso de humor, decisão e convicção, propostas pelo Grid Gerencial.

5.5.9- Estilo subdominante- comportamento indicado pelo gerente de informação como o que mais recorre em situações que não podem ser resolvidas conforme seu estilo dominante. Pode ser classificado como primeiro e como segundo subdominantes.

5.5 10- Categoria funcional - conjunto de técnicos que, dentro de uma organização, desempenham atividades profissionais semelhantes ou correlacionadas.

5.5.11- Perfil das categorias - conjunto de dados referente à indicação de cursos universitários, tempo em cargo de chefia, data da última formatura, participação em cursos de especialização em administração e treinamento gerencial, número de subordinados e de trabalhos publicados.

Foram utilizados neste estudo os seguintes dados e instrumento.

5.6.1 Universo

O universo da pesquisa constituiu-se de 334 (trezentos e trinta e quatro) profissionais que se distribuíram da seguinte forma dentro das instituições:

Tab. 1 - Frequência das categorias funcionais nas instituições

Categoria	EMBRAPA (no)	EMBRATER (no.)	CENAGRI (no.)	Total
analista	50	23	1	74
bibliotecário	55	31	19	105
difusor	58	25		83
editor	49	22	1	72
Total	212	101	21	334

Fonte : dados da pesquisa

Para o levantamento dos dados foram consultados os departamentos que nas organizações coordenam as diversas atividades de informação, documentação, difusão e editoração, tanto nas sedes como nas unidades descentralizadas da EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI.

O instrumento para a coleta dos dados foi enviado a todas as unidades e sedes das instituições sendo estabelecido um período de 45 (quarenta e cinco) dias para

retorno das respostas a partir do dia 01 de junho de 1988.

5.6.2 Instrumento para a coleta dos dados

Os dados foram coletados por meio de um questionário auto-aplicativo, desenvolvido a partir do instrumento de auto-avaliação existente na 3a. edição do livro **O NOVO GRID GERENCIAL** dos autores ROBERT BLAKE e JANE MOUTON.

O questionário compõe-se de duas partes onde podem ser encontradas as seguintes informações:

- primeira parte- formada por 60(sessenta) alternativas agrupadas de cinco em cinco, medindo, cada uma delas, um dos estilos gerenciais estabelecidos pela teoria escolhida;

- segunda parte- composta por 12(doze) questões, divididas entre abertas e fechadas que procuravam identificar o perfil profissional do inquirido. Estas questões identificaram a instituição, formação acadêmica, tempo em cargo de chefia, curso de especialização em administração, treinamento gerencial, produção de trabalhos científicos e número de subordinados do inquirido.

Na elaboração das questões identificadoras do estilo gerencial, foram observadas as seguintes dimensões: emoção, empenho, conflito, senso de humor, decisão e convicção. O instrumento que serviu de base, tanto para a elaboração das questões como para a determinação das dimensões, é composto por 6(seis) grupos de 5(cinco) alternativas onde cada grupo avalia uma dimensão. No questionário aplicado foram elaborados 12(doze) grupos de sentenças afirmativas com 5(cinco) alternativas.

Precedendo a cada grupo de questões, foi introduzida uma frase interrogativa voltada para a dimensão a ser avaliada. Ao respondente foi solicitada a indicação de duas alternativas em cada uma das questões.

Antes da distribuição do questionário, este foi submetido a um grupo de especialistas da área de comportamento organizacional e biblioteconomia para validação em termos de conteúdo. Após a avaliação dos especialistas, o instrumento foi submetido a dois pré-testes entre os alunos do Curso de Pós-graduação da Escola de Biblioteconomia da UFMG, no período de março e abril de 1988. As observações e críticas relevantes para a melhoria do questionário foram incorporadas à versão final do instrumento, o que propiciou a sua validação em termos de forma.

A distribuição dos questionários foi feita por meio de malote para as unidades descentralizadas da EMBRAPA e pelo correio para as unidades descentralizadas da EMBRATER e CENAGRI. Os questionários foram endereçados aos setores de informação e documentação das unidades solicitando aos bibliotecários responsáveis que o fizessem chegar aos demais técnicos escolhidos para a pesquisa.

Os dados foram tratados automaticamente, tendo sido usado o pacote estatístico SAS, produzido pelo SAS Institute com programa desenvolvido para computador de grande porte 4341 da IBM.

CAPITULO 6

RESULTADOS

Introdução

Os dados coletados no questionário permitiram agrupar os resultados de modo a estabelecer o estilo gerencial e traçar o perfil, tanto das categorias funcionais como das instituições envolvidas no estudo.

Na análise dos estilos foi considerado estilo dominante aquele mais frequentemente encontrado entre os inquiridos, seguido aos dois primeiros mais indicados que foram denominados de primeiro e segundo subdominante, respectivamente.

Após a distribuição dos questionários e vencido o prazo estabelecido para devolução das respostas, obteve-se o seguinte retorno dentro das categorias:

Tab. 2 - Frequência das categorias funcionais dentro do retorno de respostas

Categoria	Universo (no.)	Retorno (no.)	%
analista	74	31	41.8
bibliotecário	105	65	61.9
difusor	83	32	38.5
editor	72	30	41.6
Total	334	158	47.3

Fonte : dados da pesquisa

Nas instituições estudadas, os dados obtidos mostram-se distribuídos conforme a Tabela 3, abaixo.

Tab. 3 - Frequência do retorno de respostas por instituições e categorias funcionais

Categoria	EMBRAPA (no.)	EMBRATER (no.)	CENAGRI (no.)	TOTAL
analista	23	7	1	31
bibliotecário	40	13	12	65
difusor	25	7	-	32
editor	21	8	1	30
Total	109	35	14	158

Fonte : dados da pesquisa

Obteve-se um percentual de respostas proporcional ao universo de profissionais inquiridos para a pesquisa.

6.1. Perfil das categorias

Para melhor caracterizar o público estudado, os dados relativos ao estilo foram associados às seguintes variáveis: formação acadêmica, participação em cursos de especialização em administração e treinamento gerencial, tempo em cargo de chefia, produção de trabalhos científicos e número de subordinados.

5.1.1 Categorias funcionais X estilo gerencial X formação acadêmica

Os 158 inquiridos, no retorno de respostas, se distribuem em 16 cursos básicos, sendo mais representativos os cursos de Biblioteconomia com 35%, Agronomia com 18%, Administração com 9.5% e Extensão Rural com 6.4%. Estes cursos perfazem 69% do total. Os cursos menos representativos foram Engenharia Agrícola, Veterinária e Matemática com 1.3% do total cada um.

No que se refere à formação acadêmica e ano de conclusão de curso, os dados distribuíram-se conforme a Tabela 4, a seguir.

Tab.4 - Frequência de estilos por cursos universitários

Curso	1. 1 (no.)	1.9 (no.)	5.5 (no.)	9 . 1 (no.)	9 . 9 (no.)	Total p/curso
Administr.			6		24	30
Agronomia	-	2	8	4	44	58
Bibliotec.	4	8	24	6	68	110
Cien. Biolog.	-	4	-	-	2	6
Cien. Comput.	-	2	6	2	6	16
Cien. Sociais	-	-	-	-	6	6
Comunicação		2	4	-	8	14
Economia	-	-	2	-	16	18
Educação	-	2	-	-	4	6
Eng. Agrícola	-	-	-	-	4	4
Estatística	-	-	2	-	4	6
Ext.rural	-	-	2	-	18	20
Geografia	-	-	2	2	2	6
Letras	2	-	-	-	4	6
Matemática	-	-	4	-	-	4
Veterinária	-	-	-	-	4	4
Total por estilo	6	20	60	14	214	314

Fonte : dados da pesquisa

a) analista - no grupo, 7 (sete), cerca de 22.5% são graduados em Ciência da Computação, seguidos de 5 (cinco), cerca de 16%, em Economia. Os graduados em Ciência da Computação distribuem-se nos quatro estilos que caracterizam o grupo, sendo que o maior número deles encontra-se no estilo 5.5 com 9.7% do total; os economistas são encontrados apenas no estilo 9.9 sem apresentar estilo subdominante. A função de analista de sistemas distribui-se em 12 (doze) cursos de formação universitária.

Com relação ao ano de formatura, 15 (quinze), cerca de 50% dos analistas, formaram-se na década de 80. Isto evidencia o pouco tempo de aparecimento da profissão.

b) bibliotecário - os bibliotecários foram os únicos que se fizeram representar nos cinco estilos propostos pelo Grid. O curso de Biblioteconomia representa 76.9% do total, seguido do curso de Administração com 15.4%. Os bibliotecários apresentaram a menor variação em termos de formação básica universitária, indicando, além dos cursos mencionados os de Agronomia, Comunicação e Educação. Os cursos diferentes do de Biblioteconomia são encontrados apenas nos estilos 9.9 e 5.5.

A década de 70 foi a mais indicada em termos de data de formatura, tendo sido encontrados 38 (trinta e oito)

dos 65 (sessenta e cinco) inquiridos, o que corresponde a 58.4% do total. A década de 80 indicou 20 (vinte) formandos com percentual de 30.7% e a década de 60 teve 4 (quatro) formandos com um índice de 6% do total; 3 (três) bibliotecários deixaram de indicar o ano de formatura.

c) editor - as atividades de editoração nas três instituições são desenvolvidas por pessoas que têm a Agronomia como formação básica universitária, o que representa 23.4% do total. O segundo curso mais representativo dentro da categoria foi Comunicação, com um índice de 16.7%. O grupo encontra-se distribuído em 11 (onze) cursos universitários. No que tange à data de formatura, o grupo apresenta-se bastante disperso, sendo registradas as décadas de 30, 50 e 60 o que o caracteriza como o mais antigo em termos de formação básica universitária. As décadas mais representativas são as de 70 e 80 com 13 e 11 ocorrências que correspondem a 43.4% e 36.6% respectivamente.

Embora seja o grupo com maior tempo de formatura, na distribuição dos estilos, os editores não se mostraram diferentes das demais categorias. O estilo dominante foi 9.9 tendo como primeiro subdominante o estilo 5.5 e como segundo subdominante o estilo 1.9.

d) difusor - a categoria corr.pce-se is 3 2 inquiri dos quais 17 (dezesete), que representa" 25*, formados em Agronomia e 7 (sete), cerca de 22%, em Extensão Rural.

Estes números representam 75% ao total e demonstram o desenvolvimento de atividades de difusão por pessoas especializadas na área agrícola. Embora o processo de difusão de tecnologia como trabalho sistematizado tenha surgido na década de 50, os difusores apresentaram a seguinte distribuição dentro do ano de formatura: 5 (cinco) na década de 60, 12 (doze) na décaaa de 70 e 14 (catorze) na década de 80 com os índices ae 16%, 38.7% e 45% respectivamente- Estes dados mostram um crescimento que pode ser explicado a partir da aplicação de incentivos econômico-sociais para o desenvolvimento científico e tecnológico na silvo-agropecuária.

Comportamento semeiante ao encontrado entre os analistas de sistema, pode ser observado quando da determinação do estilo gerencial dos difusores de tecnologia. Os difusores de tecnologia apresentaram os estilos 99 como dominante, 5.5 como primeiro subdominante e 1.9 e 9 1 como segundo subdominantes.

6.1.2 Categorias funcionais x estilo gerencial x cursos de especialização em administração e treinamento gerenciais

A busca de aperfeiçoamento dos gerentes pode ser levantada nas questões referentes à participação em cursos de especialização em Administração e Treinamento Gerencial e os resultados apresentaram-se conforme mostra a Tabela 5, abaixo.

Tab 5- Frequência das categorias funcionais por estilo, participação em curso de especialização em Administração e Treinamento Gerencial

Estilo	Categoria								TULai	
	analista (no.)		bibliotec. (no.)		editor (no.)		difusor (no.)		p/ estilo	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1.1			1						1	
1.9	1		2	2					2	3
5.5	3	1	4	3	1		1	1	9	5
9.1			1	1					1	1
9.9	9	6	12	8	6	5	5	7	32	26
Total cat.	12	8	20	14	7	5	6	8	45	35
1-participação em curso de especialização em Administração										
2-participação em Treinamento Gerencial										

Fonte : dados da pesquisa

a) analista - somente 12 (doze), que representam 23.5% dos analistas, participaram de treinamento gerencial. ~er outro lado, a frequência a cursos de especialização em Administração foi indicada por 38.7% dos analistas

b) bibliotecário - embora os bibliotecários façam se representar em todos os estilos, somente 21.5% destes receberam treinamento gerencial. A participação em cursos de especialização em Administração foi mencionada por 20 (vinte) bibliotecários o que representa 34% do total.

c) editor - dentro da categoria, apenas o estilo 9.9 foi o que apresentou editores com treinamento gerencial, representando um percentual de 16.7% dos 30 (trinta) inquiridos. Somente 27.4% dos editores possuem curso de especialização em Administração; este percentual corresponde a 7 (sete) do total de inquiridos.

d) difusor - o treinamento gerencial entre os difusores foi descrito apenas por 8 (oito) do total, o que leva a um percentual de 28.1%. Com relação ao curso de especialização em Administração, cerca de 6 (seis) participaram; este número corresponde a 25% dos inquiridos.

A maior parte dos profissionais treinados a nível de gerência, apresentou o estilo 9 9, em todas as categorias. A falta de treinamento atinge uma soma de 123 (cento e vinte e três) inquiridos, o que corresponde a 77.8% do total; apenas 35 (trinta e cinco) técnicos foram treinados, o que equivale a 22.2% do total.

A participação em curso de especialização em Administração teve apenas 45 (quarenta e cinco) indicações, o que corresponde a 28.5% do total de inquiridos. Os difusores de tecnologia foram os únicos cuja participação foi maior em treinamento gerencial. Como aconteceu com o treinamento gerencial, os maiores índices de participação em cursos de especialização em Administração foram encontrados no estilo 9.9.

6.1.3 Categorias funcionais x estilo gerencial x tempo em cargo de chefia

O tempo em cargo de chefia distribuiu-se conforme pode ser observado na Tabela 6, a baixo

Tab.6 - Frequência de estilos segundo as categorias funcionais e o tempo em cargo de chefia

		T	Estilo					Total	
		e							
		m	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		
		p	(no.)	(no.)	(no.)	no.)	(no.)		
C	A	0		1	1		2	4	
	n	1			3	2	12	17	
	a	2		1	2		4	7	LEGENDA
	l	3			1		2	3	
A	B	0			2	1	5	8	0= sem
	i	1	1	4	4		17	26	indicar
	b	2			4		11	15	1= 0 a 5
	l	3	1		3		6	10	anos
	i	4				2	2	4	2= 5-10
G	o	5			1		1	2	anos
	E	0					5	5	3= 10 a 15
O	d	1	1	1	3		11	16	4= 15 a 20
	i	2			1		3	4	anos
	t	3					2	2	5=acima de
I	o	4		1	1		1	3	20 anos
	A	0		1			1	2	
S	i	1		1	4	1	15	21	
	f	2				1	2	3	
	u	3					3	3	
	s	4					1	1	
	o	5					2	2	
Total			3	10	30	7	108	158	

Fonte : dados da pesquisa

a) analista - o tempo em cargo de chefia mais evidenciado foi de 0 a 5 anos em todos os estilos

manifestados pela categoria. O menor período detectado foi de 10 a 15 anos,, sendo esta categoria a que apresentou menor variação em termos de tempo em cargo de chefia.

b) bibliotecário - o grupo de bibliotecários deixou de registrar apenas no estilo 9.1 o período de 0 a 5 anos como tempo em cargo de chefia. Tanto no estilo dominante como no primeiro subdominante, os períodos de 0 a 5 anos, 5 a 10 e acima de 20 anos fizeram-se representar; o segundo estilo subdominante 1.9, fez-se representar apenas no período de 0 a 5 anos.

c) editor os períodos de 0 a 5 anos e de 15 a 20 anos foram observados tanto no estilo dominante 9.9 como no primeiro estilo subdominante. O estilo 1.1, que é o segundo estilo subdominante, apareceu apenas no período de 0 a 5 anos.

d) difusor - somente o estilo 9.9, que representa o estilo dominante, apresentou seus índices distribuídos por vários períodos em cargo de chefia. O primeiro estilo subdominante fez-se representar apenas no período de 0 a 5 anos, enquanto que o segundo estilo subdominante, que é 9.1, pode ser observado nos períodos de 0 a 5 e de 5 a 10 anos em cargo de chefia.

Observa-se que somente as categorias difusor e bibliotecário indicaram pessoas com um período acima de 20

anos em cargo de chefia. A carreira analista :e indicou 10 a 15 anos como período máximo, e a carreira evidenciar a o pouco tempo de surgimento da classe técnica e conseqüentemente de suas atividades em cargo de chefia.

Os períodos mais representativos foram de 0 a 5 anos e de 5 a 10 que, somados, correspondem a 109 (cento e nove) casos, o que representa 69% do total. O estilo dominante 9.9 e o primeiro subdominante 5.5, no período de 0 a 5 anos, apresentaram percentuais de 35.6% e 8.9% respectivamente.

6.1.4 Categorias funcionais x trabalhos publicados x número de subordinados

Os dados relativos a trabalhos publicados e número de subordinados, por categorias, apresentaram os seguintes resultados:

a) analista - foram levantados 166 trabalhos escritos e publicados pelos analistas de sistema, perfazendo uma média de 5.3 trabalhos/analista. A década de 80 contribuiu com 84 (oitenta e quatro) destes trabalhos; a década de 70 com 20 (vinte) e a década de 60 com 62 (sessenta e dois). Estes números correspondem a 50.6%, 12% e 37.3% da produção total e equivalem às médias de 2.7,

06 e 2 trabalhos/anaiistas em cada década. Somente 7 sete) destes trabalhos estão ligados à gerência de sistemas.

Com relação a subordinados, foram indicados 71 (setenta e um) técnicos e 59 (cinguenta e nove) auxiliares, o que perfaz uma média de 2 3 técnicos e 2 auxiliares por analista.

b) bibliotecário - os profissionais bibliotecários produziram 131 trabalhos, sendo esta produção distribuída da seguinte forma- 8 (oito) trabalhos na década de 60, 88 (oitenta e oito) na década de 70 e 35 (trinta e cinco) na década de 80. Em termos de média, tem-se 2 trabalhos/bibliotecário o que corresponde a 0.1, 1.3 e 0.5 trabalhos/bibliotecário nas décadas de 60, 70 e 80 respectivamente.

Comparando o período de formatura com o número de trabalhos publicados pelos bibliotecários observa-se que, embora os bibliotecários tenham iniciado sua carreira profissional antes dos analistas de sistema, a média encontrada é muito baixa.

Os bibliotecários indicaram 147 técnicos e 413 auxiliares como subordinados. Estes dados mostram que as equipes são relativamente grandes e correspondem a uma

média de 2.5 técnicos e

c) editor - os editores produziram 120 trabalhos, o que leva a uma média de 4 trabalhos/editor. Com relação a períodos, os trabalhos distribuem-se da seguinte forma: 43 (quarenta e três) na década de 30, 10 (dez) na década de 50, 19 (dezenove) na década de 70 e 48 (quarenta e oito) na década de 80. Estes dados correspondem a 1.4, 0.4 e, 0.6 e 1.6 trabalhos por editores respectivamente, nas décadas indicadas.

Foram registrados 156 técnicos e 261 auxiliares como subordinados. Estes números correspondem a uma média de 4.8 técnicos e 8.1 auxiliares por editor.

d) difusor - foram produzidos 86 trabalhos, o que corresponde a uma média de 2.7 trabalhos/difusor. Em termos de período de produção, os trabalhos encontram-se assim distribuídos: 9 (nove) na década de 60, 7 (sete) na década de 70 e 64 (sessenta e quatro) na década de 80. Estes dados correspondem a uma média de 0.2 trabalhos/difusor para as décadas de 60 e 70 e 2 trabalhos/difusor para a década de 80.

Os difusores indicaram 94 técnicos e 98 auxiliares, correspondendo a uma média de 3 técnicos e 3 auxiliares por difusor. Considerando o trabalho desenvolvido pelo

difusor de tecnologia, pode-se dizer que a média encontrada é muito baixa o que pode evidenciar grandes dificuldades para o alcance dos objetivos propostos pela difusão.

6.2 - Perfil das Instituições

Buscando a identificação dos estilos encontrados entre as categorias com as instituições estudadas, a distribuição dos estilos dentro das organizações, no que se refere a dominante e primeiro subdominante, acompanhou a encontrada anteriormente ou seja, 9.9 e 5.5 respectivamente.

Embora o número de ocorrências seja pouco significativo em termos absolutos, observa-se diferença entre o segundo estilo subdominante apresentado pelas instituições cabendo à EMBRATER os estilos 1.1 e 9.1 e à EMBRAPA e CENAGRI o estilo 1.9.

A Tabela 7, abaixo, mostra o comportamento dos dados quando distribuídos por estilo e instituições.

Tab.7 - Frequência de estilo segundo as instituições

Estilo	EMBRAPA (no.)	EMBRATER (no.)	CENAGRI (no.)	Total p/estilo
1.1	1	2		3
1.9	7	1	2	10
5.5	20	8	2	30
9.1	4	2	1	7
9.9	77	22	9	108
Total p/' inst.	109	35	14	158

Fonte: dados da pesquisa

Considerando os objetivos das organizações estudadas, pode-se dizer que os analistas de sistema, bibliotecários, editores e difusores de tecnologia formam um grupo integrado às atividades meios e fins das instituições, uma vez que os estilos dominante e subdominantes apresentam-se coincidentes.

A Tabela 8, a seguir, mostra os dados relativos ao estilo gerencial das categorias funcionais, quando

distribuídos entre as instituições.

Tab. 8- Frequência de estilos por categorias funcionais e instituições

Esti- lo	Categoria									Total					
	analista (no.)			bibliotec. (no.)			editor (no.)		difusor (no.)			estilo			
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	2	3	1	2	3	
1.1						2		1					1	2	
1.9		1	1	2	2			2		2			2	7	1
5.5		6	1	2	9	3		3	2	2	2	2	20	8	
9.1		2		1		2					2		1	4	2
9.9	1	14	5	7	29	5	1	15	6	19	5	9	77	22	
Total															
cat. 1	23		7	12	40	13	1	21	8	25	7	14	109	35	

1=CENAGRI

2=EMBRAPA

3=EMBRATER

Fonte: dados da pesquisa

a) analista - os analistas apresentaram-se bastante diversificados , dentro das instituições, no que se refere a estilo subdominante. Os analistas da EMBRAPA e EMBRATER apresentaram como primeiro subdominante o estilo 5.5, enquanto que os analistas do CENAGRI não apresentaram estilo subdominante. Com relação ao segundo estilo subdominante, os analistas da EMBRAPA apresentaram o estilo 9.1 e os analistas da EMBRATER o estilo 1.9.

b) bibliotecário - o grupo de bibliotecários constituiu-se no mais diversificado em termos de estilo. Em todas as organizações, os profissionais bibliotecários apresentaram os mesmos estilos dominante e subdominante, ou seja: 9.9 e 5.5. O segundo estilo subdominante modifica-se, sendo o estilo 1.9 para os profissionais da EMBRAPA e CENAGRI e o estilo 9.1 para os da EMBRATER. Pode-se dizer que a diferença neste segundo estilo subdominante evidencia uma diferença de preocupação entre os bibliotecários. Enquanto os bibliotecários da EMBRAPA e do CENAGRI preocupam-se mais em fornecer ou produzir informações que não apenas contribuam para o desenvolvimento, mas que também possibilitem a aceitação reconhecimento das instituições como prestadoras de serviço, os bibliotecários da EMBRATER estão mais voltados para o usuário em si, ou seja, melhoria de vida do produtor rural e aumento da produtividade.

c) editor - somente os editores da EMBRAPA apresentaram um segundo estilo subdominante, que foi o estilo 1.9; o editor do CENAGRI não apresentou um segundo estilo subdominante e os editores da EMBRATER apresentaram apenas o primeiro estilo subdominante, que foi 5.5.

d) difusor a categoria difusor de tecnologia aparece apenas na EMBRAPA e na EMBRATER por ser a categoria responsável pela difusão de tecnologia ou extensão rural, uma atividade não realizada pelo CENAGRI. Com relação ao estilo, os difusores da EMBRATER não apresentaram um segundo estilo subdominante e os difusores da EMBRAPA distribuíram-se entre os estilos 1.9 e 9.1 no segundo estilo subdominante. A ausência de um segundo estilo subdominante entre os difusores da EMBRATER pode representar uma certa rigidez no que se refere às decisões gerenciais da área, mas pode ser também devido à estruturação das próprias tarefas.

6.3 Estilo gerencial das categorias funcionais

Tomado como elemento básico para a comparação entre as categorias funcionais, o estilo gerencial distribuiu-se, entre elas, conforme a Tabela 9, a seguir.

Tab. 9 - Frequência de estilos segundo as categorias funcionais

Estilo	Analista (no.)	Bibliotec. (no.)	Editor (no)	Difusor (no.)	Total (no.)	%
1.1		2	1		3	2
1.9	2	4	2	2	10	6
5.5	7	14	5	4	30	20
9.1	2	3		2	7	4
9.9	20	42	22	24	108	68
Total p/ categoria	31	65	30	32	158	100

Fonte : dados da pesquisa

As categorias funcionais apresentaram como dominante estilo 9.9 e como primeiro subdominante o estilo 5.5.

Embora os números reais sejam pouco representativos, pode-se observar que os editores e bibliotecários apresentaram como segundo estilo subdominante o estilo 1.9 enquanto que os analistas de sistema e difusores de tecnologia apresentaram os estilos 1.9 e 9.1 com os mesmos índices. No estilo 1.1 foram encontrados um editor e um bibliotecário sendo que os bibliotecários fizeram-se representar em todos os estilos da teoria utilizada.

observados na Figura 6 a seguir.

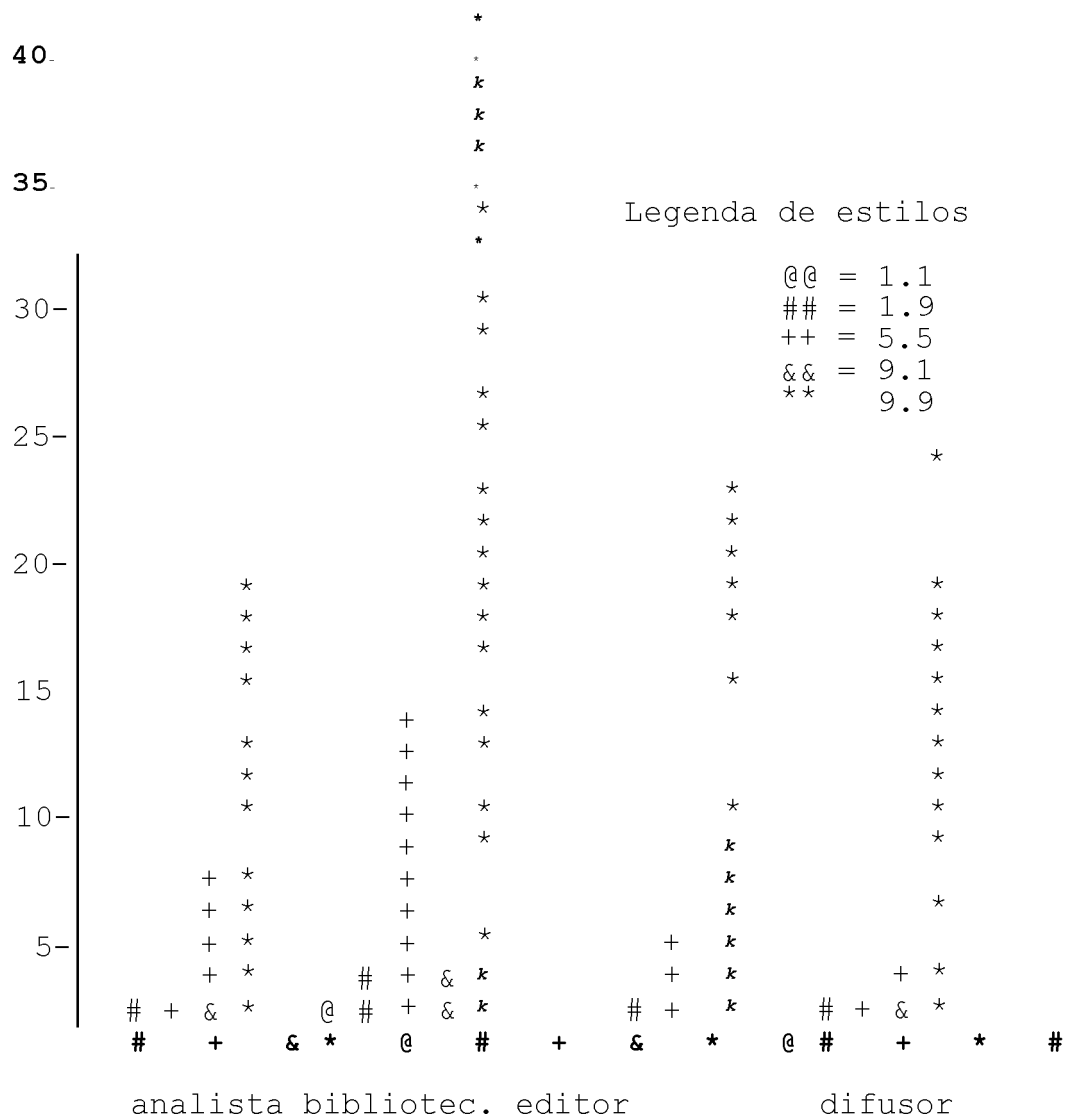


Fig. 6 - Distribuição dos estilos por categoria funcional

Fonte : dados da pesquisa

ANÁLISE DE DADOS

Introdução

Os resultados encontrados entre as categorias funcionais e instituições estudadas permitiram que se procedesse a uma discussão agrupada dos dados.

Os analistas de sistema, bibliotecários, difusores de tecnologia e editores que atuam na EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI foram agrupados sob o título de categorias funcionais.

As categorias funcionais foram identificadas nos estilos gerenciais propostos por Robert Blake e Jane Mouton e com outros dados cujo conjunto foi denominado de perfil. Tratamento semelhante foi dado às instituições usadas no estudo.

7.1 - Estilo gerencial x Categorias funcionais

De acordo com a teoria sobre Grid Gerencial, o estilo 9.9 tem como premissa o vínculo entre "as necessidades organizacionais de produção e as necessidades que as pessoas têm de experiências de trabalho plenas e compensadoras (...)" „Esta aliança busca e persegue objetivos que são ao mesmo tempo pessoais e

A adoção do estilo 9.9 pelo gerente leva a organização à produtividade e à lucratividade, uma vez que, neste estilo, podem ser utilizados, com maior sucesso, os conceitos de versatilidade e flexibilidade, porque enfatiza as duas dimensões, ou seja, pessoas e tarefas,

É considerado versátil, pela Teoria, o gerente que age sob princípios sólidos e que estejam de acordo com a situação específica, não causando danos ou efeitos colaterais negativos. A resposta encontrada deve levar à solução de problemas, à produtividade e a estimular o desenvolvimento das pessoas envolvidas.

O aspecto situacional mencionado por BLAKE & MOUTON tem como parceira a teoria defendida por HERSEY & BLANCHARD (1986) que, além deste aspecto, considera, em sua teoria, o relacionamento, a tarefa e a maturidade. A identificação do estilo 9.9 entre os gerentes de informação da EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI serve ainda para confirmar a descrição de WEBB (1988) que, ao analisá-los aponta para as exigências de que sejam capazes de manusear recursos e situações dentro e fora de um contexto de informação, aptos, portanto, a lidar com produção e pessoas.

Na abordagem sobre metas pessoais e objetivos empresariais, BLAKE & MOUTON (1972, p.69) afirmam que **"em qualquer empresa bem administrada, aqueles que a**

administram assumiram uma responsabilidade pelo seu êxito"- Na análise conjunta dos estilos, todas as categorias mostraram esta preocupação nas três instituições ao apresentarem o mesmo estilo dominante e subdominante. Pode-se dizer que, do ponto de vista institucional, o estilo gerencial das categorias procura um desenvolvimento organizacional que tem como objetivo **"...fortalecer as capacidades das empresas de utilizarem pessoas a fim de permitir a fusão correta e válida de auto-interesse com os interesses da empresa"** (BLAKE & MOUTON 1972, p.,70), o que parece acontecer nas organizações estudadas.

"O gerente de orientação 9.9 deseja contribuir para o sucesso da organização, comprometendo-se também a envolver as pessoas com quem e através de quem ele trabalha."

(BLAKE & MOUTON 1986, p.127). Esta afirmativa parece ser verdadeira para os gerentes de informação na EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI, uma vez que todos mostraram-se comprometidos com a criação de técnicas e condições que maximizem a produção e existe um reconhecimento, embora não expresso, de que através desta produtividade poderão alcançar objetivos pessoais.

O trabalho conjunto de técnicos, das mais diversas formações acadêmicas, em equipes, na busca de objetivos comuns, nas três instituições, faz com que se reconheça que estes técnicos incorporam características de um líder

"...capaz de satisfazer as exigências da organização que o nomeou e, em certo grau,, de atender às necessidades dos subordinados." (FIEDLER & CHEMERS 1981, p.15)

A flexibilidade na mudança dos estilos e a adaptabilidade do líder é compartilhada ainda por outros estudiosos. HERSEY & BLANCHARD (1986, p.117) consideram que "... os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder, às necessidades dos liderados e à situação." JENNINGS (1972, p.205) caracteriza como executivo flexível aquele que "... põem em prática a liberdade e a igualdade, reparte-se a si mesmo com base nos interesses mútuos do indivíduo e da organização." Para REDDIW (1986, p.71), a flexibilidade gerencial manifesta-se "... na medida em que a organização e a tecnologia permitam tratamento individual, um gerente sensitivo e de grande repertório de estilos poderá satisfazer as exigências de todas essas situações diferentes e, dessa forma, alcançar eficácia máxima."

As mudanças encontradas entre estilo dominante e subdominante das categorias funcionais mostraram como os gerentes, embora com estilos básicos definidos, são capazes de valerem-se de outras formas de estilos quando necessário. Para BLAKE & MOUTON (1986, p.179) esta flexibilidade constitui-se na melhor forma de administrar e "... aconselha-se o gerente a mudar e adaptar, recuar e avançar, dominar e ceder, dependendo de qual o estilo de

O gerente de informação na EMBRAPA, mostrou-se portador das qualidades cx_----- estudiosos no que se refere à flexibilidade fizeram-se presentes nos diversos estilos propostos pelo Grid Gerencial. O fato de ser a informação por si só um elemento versátil e mutável faz com que o gerente que se dedica ao trabalho de reunir, processar e disseminar se adapte a sua mutabilidade e, a forma mais adequada para este gerente é tornar-se flexível. Independente da própria mutação apresentada pela informação, o gerente de informação tem a obrigação de trabalhar de acordo com a necessidade da comunidade a que serve e, quando esta comunidade está voltada para uma área específica como a agrícola, as exigências sobre os profissionais de informação tornam-se ainda mais marcantes uma vez que o meio agrícola é eminentemente susceptível às turbulências ambientais.

Todas as categorias mostraram-se equilibradas, não apenas no estilo dominante 9.9, como também no primeiro estilo subdominante que, foi 5.5. Uma abordagem possível para este resultado pode ser discutida tomando-se como parâmetro o status quo" do funcionalismo que, devido à estabilidade oferecida, pode contribuir para a busca de uma postura individualista em termos de grupo.

O estilo 5.5, segundo o autor, é um sentimento profundo no qual se refere à realidade socialmente reconhecidas pela maioria e, por ser mais prático, busca soluções válidas, não se identificar e cu orientando-se por correntes ideológicas propostas defendidas por grupos

Transposta para as atividades e funções exigidas para o gerente de informação na EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI, a afirmação acima parece não ter sido confirmada. Os profissionais de informação têm a obrigação de serem comprometidos com os objetivos e ideologias propostas pelas instituições estudadas, pois são através desse comprometimento eles conseguirão com que suas atividades produzam os efeitos desejados e que seja possível o reconhecimento social, uma vez que as instituições pertencem e são mantidas pela própria sociedade.

Por outro lado, segundo a Teoria sobre o Grid Gerencial, o gerente de orientação 55, através de uma filosofia de gradualismo na execução do trabalho, vale-se de uma linha de pensamento voltada para a motivação e comunicação. Com o gerente de informação a comunicação e a motivação são instrumentos básicos para o desenvolvimento das atividades, pois constituem-se nos mecanismos que podem levar à mudança de mentalidade e atitude que trará, como consequência, o aumento da produtividade agrícola no País

Os gerentes de orientação 5.5 devem ter visões práticas e perceberem, quando é necessário fazer algum esforço no trabalho. Os gerentes de informação atuam como catalizadores entre a sociedade e as instituições que se propõem a mudar os procedimentos e técnicas existentes, de modo a facilitar o desenvolvimento da agropecuária; procuram abraçar valores democráticos que sejam reconhecidos e que possam ser compartilhados com outros membros da comunidade.

Embora os autores, ao descreverem o estilo 5.5, considerem "mediocre" o comportamento dos gerentes na busca dos objetivos, este conceito não está de acordo com o comportamento dos gerentes nos sistemas de informação da EMBRAPA, EMBRATER e CENAGR1, pois apresenta-se como o caminho que leva ao estilo 9.9, que foi o predominante.

Outras características descritas para o gerente de orientação 5.5, no Grid Gerencial, não são encontradas entre os gerentes de informação estudados. Assim, não se pode afirmar que o gerente de informação **"...apoioando-se na história, não terá de responder por suas convicções"** ou ainda que **"... a auto-expressão pessoal é rejeitada e substituída por regras externas cuja função única é permitir que o status, a hierarquia ou a antiguidade prevaleçam sobre a autenticidade e a competência"** (BLAKE & MOUTON 1986, p.103), pois a própria criação das instituições nos moldes estabelecidos teve como premissa

uma reformulação total dos rr.cdels até er.cã;
utilizados.

Tomando-se como base o modelo usado na concepção das instituições, o "status" concedido ao funcionário público ou de organizações ligadas ao poder público e a burocracia que permeia o setor, ser gerente não torna patente uma busca de altos e cobiçados postos, transparecendo uma certa acomodação funcional. Isto posto, leva a acreditar que não há, pelo gerente, uma busca de apoio na história. pois ela sofre interrupções conforme os programas e planos governamentais

Os sistemas implantados na EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI marcaram uma revolução nos processos de busca, tratamento e disseminação da informação. A adoção de algumas técnicas e procedimentos já conhecidos não denotam um apoiar-se na história para não se comprometer, mas utilizar-se desta para direcionar o aprimoramento e a modernidade das atividades que permitiriam evitar o conflito na mudança e alcançar, com maior segurança, os objetivos propostos.

Encontrar entre os gerentes de informação na EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI o estilo 5.5 como primeiro subdominante e, sabendo-se que este grupo é formado por pessoas dotadas de vasta experiência e formação acadêmica diferenciadas, pode levar a acreditar que encontra-se presente a suposição da teoria que preconiza que o aparecimento deste

estilo esteja ligado à fragmentação e à especialização, tanto do gerente como dos subordinados. Em outras palavras, algumas vezes para solucionar problemas ou mesmo implementar ações, a experiência profissional fragmentada e a especialização não são as determinantes, pois ao especialista é vetada a oportunidade de fazer prevalecer o específico.

A comprovação desta suposição só será possível com a realização de nova pesquisa onde sejam levantadas as características dos subordinados que permitissem o estudo comparativo.

De forma geral, pode-se dizer que a união do estilo dominante 9.9 com o estilo 5.5 é lógica, pois os dois se completam, à medida em que a busca de realizações plenamente compensadoras pelo estilo 9.9 pode dar-se, a nível institucional, na necessidade de participação individualizada manifestada pelo estilo 5.5, além de servir de etapa inicial para alcançar o estilo 9.9.

Os dados mostraram, ainda, que dentro das categorias estudadas podem ser encontrados outros estilos que denotam flexibilidade e versatilidade entre os profissionais.

A dupla formada pelos editores e bibliotecários no estilo 1.9 mostra-se como um reflexo da própria atividade. Bibliotecários e editores, nos sistemas estudados, trabalham, basicamente, sobre informações registradas em

papel e produzidas fora de seu controle, embora conheçam e até utilizem informações sob outros suportes físicos. Os meios magnéticos, recursos audiovisuais e sonoros são suportes de informação utilizados pelos bibliotecários e editores mas mais usados e demandados pelos difusores de tecnologia e analistas de sistemas.

O aparecimento do estilo 1.9 para bibliotecários e editores, embora em quantidades numéricas pouco significativas, está plenamente de acordo com suas atividades, pois entre estes profissionais é muito forte a necessidade de aceitação e o reconhecimento, pela comunidade, dos trabalhos realizados. Para o bibliotecário, a preocupação com o relacionamento humano pode ser constatado também nos trabalhos de CARVALHO (1976 , p.6 7) , GUEDES (1980, p.932), LITTON (1975, p.10), MUELLER (1984, p.161), GARDNER (1980, p.376) e ANDERLA (1979, p.57) dentre outros; para o editor, esta preocupação pode ser encontrado nos trabalhos de ARAÚJO (1986,p.35) e MALHEIROS (s.d.).

O estilo 1.9, tanto para bibliotecários como para editores, pode ser indício de uma das características propostas pelo Grid Gerencial. Segundo a Teoria, o gerente de orientação 1.9 deseja afeto e aprovação de todos mesmo que não exista qualquer aproximação entre eles.

A literatura tem registrado o pouco reconhecimento social que tem recebido o editor e o bibliotecário em seu trabalho. O aparecimento do estilo 1.9 é, portanto, para esta categoria, um indicativo de que o gerente com este estilo procura, acima de tudo, oferecer apoio e fugir à rejeição.

No que se refere à administração dos conflitos, pode-se dizer que tanto os bibliotecários como os editores comportam-se como prevê o **Grid Gerencial**. **"...a aspiração do gerente 1.9 é garantir que as pessoas se sintam bem em qualquer situação, fruindo do conforto, amizade e segurança "** (BLAKE & MOUTON 1986, p.56)

Os bibliotecários e editores da EMBRAPA, em termos de segundo estilo subdominante, apresentaram como característica o estilo **1.9**. Este resultado é coincidente com o encontrado quando verificados os dados referentes ao estilo da empresa. Os bibliotecários da EMBRATER, por sua vez, apresentaram o mesmo segundo estilo subdominante encontrado na instituição, ou seja, 9.1.

O aparecimento do bibliotecário atuante nas instituições estudadas em todos os estilos da Teoria, mostra a necessidade que este profissional tem de ser flexível, uma vez que a biblioteca constitui-se no ambiente que mais recebe e que pode fornecer informações que podem proporcionar mudanças ao meio ambiente. A biblioteca

constitui-se no ambiente que reflete todas as mudanças internas e que primeiro demonstra as mudanças externas.

Esta dinâmica institucional faz com que o profissional bibliotecário tenha que mudar seu comportamento e isto justifica o seu aparecimento em todos os estilos da teoria.

Para que o trabalho do analista de sistema e do difusor de tecnologia seja aceito e alcance os objetivos propostos, eles devem ser capazes de utilizar corretamente os instrumentos que a técnica tenha desenvolvido, adequando-os a uma necessidade expressa pelos usuários. Embora com pequenos números absolutos, aparecer, nestas categorias, o estilo 9.1, com ênfase na produção como segundo subdominante pode ser um indicador adequado.

A adoção de um novo método pelo agricultor exige que os difusores de tecnologia consigam dominar a técnica apresentada pela pesquisa nos laboratórios, entendam o problema apresentado pelo agricultor, interagindo-os de modo que cada uma das partes possa ter informações perfeitamente de acordo com suas realidades.

Conhecer os meios magnéticos, para o analista de sistema, é apenas o princípio de suas atividades. Seu trabalho torna-se necessário quando ele é capaz de fazer

a interação entre as necessidades do usuário, o recurso técnico e as saídas satisfatórias.

O aparecimento do estilo 91 para analistas de sistemas e difusores de tecnologia vem de encontro ao desenvolvimento de suas atividades se considerarmos que, embora exista uma grande preocupação com o usuário, os instrumentos de trabalho manipulados por estas categorias são, na maioria, puramente técnicos.

Analisados sob o prisma dos instrumentos, pode-se dizer que os analistas e difusores valem-se de uma grande quantidade de suportes que possibilitam o alcance dos seus objetivos. Além dos computadores e periféricos, é vasto o número de linguagens de que dispõe o analista de sistema para integrar o usuário com o mundo da Informática. Por outro lado, o difusor de tecnologia, além das técnicas disponíveis na Agronomia e Pecuária como ciência, deve valer-se das técnicas das Ciências Sociais para conseguir realizar com êxito o trabalho que se propõe.

Em termos comportamentais, é verdadeira, para estas categorias, a afirmativa de que **"...o gerente 9.1 está pensando dia e noite em seu trabalho e nos problemas que necessita resolver para obter produção."** (BLAKE & MOUTON 1986, p.22)

Observa-se que tanto nas descrições dos difusores de tecnologia por LINDLEY & GONZALEZ (1984) e SALINAS (1983), como nas de analistas de sistemas de PRINCE (1975) e SIRAX (1984), existe uma identificação dessas categorias com as características descritas para o estilo 9.1, ou seja: "o gerente 9.1, muitas vezes, se preocupa pessoalmente com a organização concreta do trabalho nos níveis inferiores," (BLAKE & MOUTON 1986, p.23)

No que tange à administração do conflito, pode-se dizer que tanto o analista de sistema como o difusor de tecnologia, quando percebem desequilíbrio dentro do grupo, procuram, de certa forma, restabelecer o seu domínio sobre os outros. Esta busca tem por objetivo manter a autoridade e mostrar que os instrumentos mais importantes são os avanços técnicos da área.

Dominar uma nova tecnologia na área de informação ou buscar uma nova metodologia que proporcione maior produtividade, são características marcantes nas categorias de analista de sistema e difusor de tecnologia, o que está plenamente contemplado na descrição do estilo 9.1 do Grid Gerencial.

7,2 Perfil das Categorias Funcionais

Em termos de estilo, a distribuição dos cursos universitários obedeceu aos mesmos resultados encontrados, ou seja a maior concentração encontra-se no estilo 9.9 seguido do estilo 5.5.

No estilo 9.9 encontram-se 15 (quinze) dos 16 (dezesesseis) cursos de formação básica. Apenas o curso de Matemática, sem apresentar estilo subdominante, tem como dominante o estilo 5.5, que é o primeiro subdominante para os demais. Os bibliotecários e editores apresentaram o estilo 1 9 nos seguintes cursos: Biblioteconomia, Comunicação, Educação e Letras. Os difusores e analistas mostraram o estilo 9.1 nos cursos de Agronomia, Ciências Biológicas e Ciência da Computação. A identificação destes estilos entre as categorias, mesmo com baixos índices absolutos, era previsível, levando-se em consideração o enfoque que é dado de um lado as ciências biológicas e exatas e de outro as ciências humanas/sociais .

As categorias funcionais estudadas apresentaram formação universitária compatível com as atividades que desempenham nas instituições estudadas. Embora a EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI tenham uma multiplicidade de objetivos específicos, a formação de seu quadro de técnicos tem

procurado manter, nas diversas categorias, pessoas qualificadas para o que se pode considerar como básico que é o crescimento da agricultura brasileira.

No caso das categorias, o baixo índice de administradores formados não impediu a alta incidência de gerentes com estilo 9.9.

A definição dos objetivos organizacionais da EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI tem proporcionado a cada categoria funcional uma valorização dos recursos humanos.

A busca de especialização demonstrada pelos técnicos mostra que existe uma preocupação no que se refere à qualificação profissional que melhor oriente a tomada de decisões e crescimento da mão-de-obra. YOUNG (1977, p.249 e 252), observa que **"...as qualidades requeridas para um bom gerente são bem definidas(...)** e que a característica básica para qualquer profissão, é um longo período de *educação e treinamento formal.* "

O grupo de difusores foi o que apresentou o menor percentual com cursos de especialização em Administração, ou seja, 3.8% do total; o maior índice coube aos bibliotecários com 12.7% do total. De forma geral, apenas 28.5% dos técnicos possuem curso de especialização em Administração, embora todos desenvolvam atividades de

gerência e administração, 20.4% dos profissionais com curso de especialização e 45% sem curso, apresentaram-se no estilo 9.9. Em todas as categorias, o estilo 99 foi o que apresentou maiores índices para os profissionais treinados. Observou-se que a falta de treinamento gerencial atinge uma soma de 123 (cento e vinte e três) inquiridos, correspondendo a 77.8% do total.

Todas as categorias, em todos os estilos, apresentaram um baixo índice de participação em treinamentos gerenciais, embora os gerentes inquiridos tenham apresentado formação diferenciada de Administração. Observou-se que, ainda hoje, é grande a necessidade de treinamento entre os gerentes.

Estudiosos como MOSCOVICI (1988, p.79), FIEDLER & CHEMERS (1981, p.100), BLAKE & MOUTON (1986, p.188) e HERSEY & BLANCHARD (1986, p.160), defendem a busca constante de aperfeiçoamento do gerente para as suas funções. O gerente de informação em qualquer organização deve interessar-se e procurar refletir sobre os problemas de sua e de outras áreas. Para os profissionais da EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI esta realidade não sofre alterações, principalmente por estarem atuando em uma área considerada básica para o desenvolvimento do País.

A busca de aperfeiçoamento profissional servirá para abrir-lhes os horizontes e resultará no completo

reconhecimento profissional e na conquista de mais elevadas e ousadas posições hierárquicas

FIEDLER & CHEMERS (1981) defendem que a eficiência na liderança organizacional, o controle e a influência do gerente aumentam à medida que ele adquire experiências, participa de treinamentos, aperfeiçoa suas relações e cresce diante dos superiores. Com relação aos gerentes que atuam na EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI pode ser observado que, tanto os profissionais que possuem mais ou menos tempo em cargo de chefia, apresentaram o mesmo estilo gerencial.

7.3 Perfil das Instituições

A distribuição dos estilos dentro das organizações, no que se refere a dominante e primeiro subdominante, acompanhou a encontrada entre as categorias funcionais, ou seja, 9.9 e 5.5 respectivamente.

Quanto ao segundo estilo subdominante, observa-se que existe uma diferença entre as instituições, ou seja, a EMBRAPA e o CENAGRI apresentaram o estilo 1.9, enquanto que a EMBRATER apresentou os estilos 1.1 e 9.1.

A diferença encontrada no segundo estilo subdominante das instituições encontra justificativa nos objetivos que norteiam estas mesmas organizações. Assim, pode-se dizer que a identificação dos gerentes de informação na EMBRAPA e CENAGRI com o estilo 1.9 efetivam uma preocupação latente no que se refere à aceitação, pela sociedade, do trabalho desenvolvido por estas empresas.

A EMBRAPA é uma organização que tem como meta principal produzir e adaptar conhecimentos e tecnologias que possibilitem o desenvolvimento e o aumento da produtividade agrícola. O estilo 1.9 para os gerentes de informação na Empresa mostra-se adequado, pois caracteriza-se pelo medo de rejeição, pela busca de aprovação e pelo receio do conflito.

O CENAGRI procura reunir toda a documentação agrícola produzida no Brasil, para torná-la recuperável aos agricultores e demais usuários, daí apresentar as mesmas preocupações da EMBRAPA no que se refere à aceitação.

O bom relacionamento sozinho não proporciona estabilidade organizacional. Segundo BLAKE & MOUTON (1986, p.71), **"as organizações de estilo 1.9 são frágeis e vulneráveis"**, pois devem estar abertas para as pressões econômicas e oportunidades. Embora este estilo enfatize o lado humano das organizações, bibliotecários, analistas de sistema, difusores de tecnologia e editores na EMBRAPA e

CENAGRI não podem deixar de acompanhar os avanços técnicos das suas áreas específicas,

A identificação da EMBRATER com o estilo 9.1, como segundo subdominante, pode ser considerado como característico. A instituição repassa para as pessoas ligadas à agricultura e pecuária os conhecimentos produzidos fora de seu controle. Por este motivo, sua preocupação com o lado técnico das atividades é fundamental pois lhe compete conhecer, profundamente, o que existe para ser repassado a quem demanda.

O aumento de produção é uma característica do estilo 9.1 e é um dos objetivos básicos da EMBRATER, uma vez que lhe cabe fornecer, diretamente, ao produtor rural, a informação que possibilite aplicação e resultados imediatos. Outro aspecto a ser considerado, nesta abordagem, é a verticalização no fluxo de informações; a EMBRATER atende diretamente ao agricultor enquanto que a EMBRAPA repassa seus conhecimentos para serem decodificados e levados aos agricultores.

O aparecimento do estilo 9.1 como segundo subdominante para a EMBRATER está plenamente de acordo com as características encontradas nas organizações identificadas com este estilo. Pelo fato de trabalhar com um meio social de baixo nível econômico-cultural, a empresa encarrega-se de levar ao agricultor um treinamento técnico, de forma planejada, dirigida e controlada que exija dos seus

técnicos, além da especialização, uma rígida supervisão.

Entre as instituições estudadas pode-se observar uma complementação dos objetivos. O trabalho desenvolvido pela EMBRAPA nos laboratórios de pesquisa é transferido aos agricultores e demais membros da sociedade, não apenas pelas suas bases físicas e recursos humanos da área de informação e documentação, mas também, pelos técnicos que atuam na EMBRATER e no CENAGRI.

A necessidade de implementação de novas pesquisas tem como grande suporte a demanda observada pelos técnicos da EMBRATER em seus contactos com os grandes e pequenos produtores rurais. É do convívio com a comunidade rural que a EMBRATER extrai as necessidades de novos e mais ousados métodos para aumento de produtividade. Estas necessidades são levadas a EMBRAPA para estudo e pesquisa.

O grande depositário das riquezas geradas e registradas no Brasil, no que se refere à informação e documentação, é o CENAGRI que, através das mais variadas formas, atende à demanda informação manifestada pelos grandes, pequenos e médios agricultores.

Os objetivos que norteiam as atividades das três instituições formam um círculo completo no que se refere à busca, tratamento, armazenagem e disseminação da informação.

A EMBRAPA, ao desenvolver as pesquisas, inicia um processo de geração de informação. Esse processo recebe como subsídio as informações colhidas, muitas vezes pela EMBRATER, entre os agricultores.

Os primeiros dados obtidos nas experiências de laboratório ou de campo são registrados formando o primeiro suporte que possibilita a transmissão da informação. Os registros acumulados de dados de pesquisa, seja no campo biológico ou social, quer sejam realizados pela EMBRAPA, EMBRATER ou CENAGRI, possibilitam a formação dos primeiros documentos que recebem tratamento editorial necessário e adequado.

O estabelecimento do suporte para registro da informação produzida ou mesmo adquirida pelas instituições, determina o tipo de tratamento a ser aplicado nos dados de modo a assegurar que a recuperação e a disseminação destes dados seja de acordo com a necessidade e demanda dos usuários. Portanto, as instituições em suas características são complementares no que se refere à geração, tratamento, busca e disseminação da informação.

Os gerentes de informação na EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI têm obrigação de estar acompanhando o desenvolvimento da ciência e da técnica que facilite e que otimize o trabalho de recuperação da informação.

CAPITULO 8

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O propósito deste trabalho foi estudar o estilo gerencial de analistas de sistema, bibliotecários, difusores de tecnologia e editores, de modo comparativo e considerando as orientações para tarefa e pessoas, nos sistemas de informação coordenados pela EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI.

Embora seja grande o número de estilos gerenciais estudados e propostos pelos teóricos, buscou-se orientação na teoria estabelecida por ROBERT BLAKE e JANE MOUTON sobre o Grid Gerencial para servir de base à presente pesquisa.

Outros aspectos foram levantados e relacionados ao estilo gerencial: formação universitária, tempo em cargo de chefia, participação em treinamento gerencial e curso de especialização em administração, ano de formatura, número de trabalhos produzidos e de subordinados.

Foram testadas duas hipóteses. A primeira preconizou a existência de diferença de estilos entre as categorias funcionais estudadas. A segunda previu a influência dos objetivos das instituições e das características das categorias na adoção do estilo gerencial

Com base nos dados coletados e analisados e na literatura utilizada como suporte, pode-se chegar à seguintes conclusões:

Hipótese 1

O estilo gerencial dos analistas de sistema, bibliotecários, difusores de tecnologia e editores se diferenciam nos sistemas de informação da EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI.

Não foi encontrada, entre os analistas de sistema, bibliotecários, difusores de tecnologia e editores, diferença no que se refere a estilo dominante e primeiro estilo subdominante. Para todas as categorias funcionais, na EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI, foram encontrados o estilo 99 como dominante e o estilo 5.5 como primeiro subdominante,,

O segundo estilo subdominante agrupa as categorias de duas a duas. Os resultados mostraram que os analistas de

sistema e os difusores de tecnologia possuem como segundo subdominante o estilo 91; os bibliotecários e editores o estilo 1.9, indicando ênfase na produção e nas pessoas respectivamente. Portanto não houve individualização de categoria.

Outras pesquisas realizadas utilizando as teorias sobre estilo gerencial com algumas categorias das estudadas nesta pesquisa, também encontraram resultados semelhantes onde os inquiridos reuniram-se em uma das categorias propostas. Assim, ARAÚJO (1988, p.114) utilizando a teoria de LIKERT e estudando os gerentes de pesquisa na EMBRAPA, encontrou maior incidência no estilo consultivo **"... embora exista uma pequena parcela dos gerentes com tendência autoritária, e outra a participativa por grupo."**

O estilo encontrado por ARAÚJO (1988) e na presente pesquisa mostraram claramente um processo de flexibilidade dos gerentes. Esta flexibilidade é o sintoma básico de busca da adaptabilidade necessária para a sobrevivência da organização.

As organizações, quando associadas ao estilo, acompanharam os resultados encontrados entre as categorias, ou seja, 9.9 como dominante e 5.5 como primeiro subdominante.

A diferença entre o segundo estilo subdominante, também, separou as instituições em dois grupos. A EMBRAPA e o CENAGRI apresentaram o estilo 1.9 como segundo subdominante, enquanto que a EMBRATER o estilo 9.1 enfatizando as pessoas e a produção respectivamente.

Tanto nas categorias funcionais como nas organizações, os estilos não foram individualizados a ponto de caracterizar uma diferença. Portanto, diante disto, pode-se considerar como negada a primeira hipótese orientadora deste trabalho.

Hipótese 2

Os objetivos da EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI e o perfil das categorias funcionais influenciam na adoção dos estilos gerenciais pelos profissionais que atuam nas áreas de análise de sistema, biblioteca, difusão de tecnologia e editoração.

A identificação do estilo 9.9 como dominante e 5.5 como primeiro subdominante em todas as categorias funcionais e entre as instituições, mostra uma interação entre as empresas e os funcionários.

Os objetivos das instituições e os objetivos das categorias funcionais identificados no mesmo estilo,

confirmam posições defendidas por BLAKE & MOUTON (1972, p.69) que, ao criarem o Grid Gerencial como forma de integração entre tarefas-pessoas, declaram:"... quando **os homens dominam o bom êxito sendo** eficientes no **trabalho através de outros na realização dos objetivos da empresa, não existe contradição entre os objetivos pessoais e os objetivos de empresa. Eles são congruentes e harmoniosos."**

As atividades de informação na EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI mostraram estar sendo desenvolvidas por pessoas qualificadas para elas. Todas as categorias funcionais apresentaram os maiores índices de formação básica universitária em cursos ligados a sua área de atuação.

Os períodos de **0 a 5 anos** e de **5 a 10 anos** em cargo de chefia foram os mais evidentes entre as categorias. Considerando-se que as instituições estudadas iniciaram suas atividades a partir de 1973, pode-se reconhecer que estes períodos mostram uma permanência considerável dos gerentes em seus cargos dentro do tempo. Outro aspecto a ser considerado é que, para que o gerente permaneça por este período em cargo de chefia em uma mesma instituição, ele deve estar perfeitamente integrado aos objetivos dessa instituição.

Todas as categorias apresentaram baixos índices de participação em cursos de especialização em administração e treinamento gerencial. Mas, esta pouca participação não

foi suficiente para impedir a identificação dos gerentes em estilos considerados desejáveis pela Teoria

O maior período de produção de trabalhos foi coincidente, em todas as categorias, com o maior percentual de formados dentro da década, Assim, bibliotecários e editores tiveram maior número de trabalhos publicados na década de **70**; analistas de sistema e difusores de tecnologia, na década de **80**.

Os dados apresentaram os gerentes de informação, dentro das instituições, capazes de compreender as relações pessoais e institucionais, embora nem todos dotados de treinamento para isto.

Pode se concluir que, na **EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI**, os gerentes de informação atuantes nas áreas de análise de sistema, biblioteca, difusão de tecnologia e editoração, encontram-se em harmonia com os objetivos institucionais. Por outro lado, "... o desenvolvimento organizacional tem como principal objetivo fortalecer as capacidades das empresas de utilizarem pessoas a fim de permitir a fusão correta e válida de auto-interesse com os interesses da empresa." (BLAKE & MOUTON 1972, p.,70)

Com base no acima exposto e considerando a segunda hipótese, pode-se dizer que os gerentes de informação na **EMBRAPA, EMBRATER e CENAGRI** têm um comportamento baseado no desempenho tanto corporativo como individual.

A especialização necessária à realização das tarefas, as metas e objetivos das instituições e aos objetivos individuais são explicitados e se movimentam na mesma direção. A integração das atividades específicas das diversas categorias na busca dos objetivos institucionais e individuais levou à confirmação da segunda hipótese.

RECOMENDAÇÕES

Diante dos resultados encontrados e discutidos, propõem-se as seguintes recomendações:

1) realização de outros estudos de estilo gerencial dos profissionais de informação, empregando-se outras teorias nas mesmas categorias estudadas de modo a facilitar análises comparativas;

2) desenvolvimento de estudos de estilo em outras categorias funcionais, tanto dentro como fora das instituições estudadas, de modo a proporcionar outras formas de comparações;

3) realização de estudos de estilo, dentro das mesmas categorias funcionais, utilizando informações colhidas entre técnicos, auxiliares e usuários dos sistemas de informação;

4) acompanhamento da eficácia e produtividade dos estilos encontrados nas categorias funcionais.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ACOSTA HOYOS, Luís Eduardo, El sistema de información **tecnico-científico de** EMBRAPA-SITCE. Brasília: EMBRAPA-DID, 1980. 11p.
- ALVES, Eliseu. **Pobreza rural no Brasil;** desafios da extensão e da pesquisa. Brasília: CODEVASF, 1987. 79p.
- ANDERLA, George. Os especialistas dos serviços de informação e seu futuro. In: _____ . A **em 1985:** estudo prospectivo de necessidades e recursos de informação. Rio de Janeiro: CNPq/IBICT, 1979. p. 47-65
- ARAÚJO, Emanuel. **A construção do livro;** princípios da técnica de editoração. 2.ed, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. 675p.
- ARAÚJO, Raimundo Alves de. O **papel ocupacional do gerente de pesquisa na EMBRAPA.** análise de suas disfunções. João Pessoa: UFPB, 1988. 161p. Dissertação de Mestrado
- BERGAMINI, Cecília Whitaker, Características comportamentais e variáveis organizacionais; um estudo brasileiro. **Revista de Administração IA-USP, São Paulo, v.14, n.1, p.41-47, 1979**
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Objetivos motivacionais e estilos de comportamento. **Rev. Adm., São Paulo, v.13, n.1, p.11-32, jan/mar 1978**
- BLAKE, Robert R & MOUTON, Jane Srygley. **A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo GRID.** São Paulo: Edgard Blucher, 1972. 126p.
- BLAKE, Robert R. ; MOUTON, Jane Srygley. **O novo grid gerencial.** 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1986. 312p.
- BLANCHARD, Kenneth; ZIGARMI, Patrícia ; ZIGARMI, Drea. **Liderança e o gerente minuto.** 3.ed. Rio de Janeiro: Record, 1986. 115p.
- BORGES, Maria Alice Guimarães. **A demanda de informação técnica do extensionista;** condições que afetam a demanda e diretrizes para uma estrutura de transferência de informação técnica aplicável ao Estado do Espírito Santo. Brasília : EMBRATER, 1981. p. 25-26

- BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. 3.ed. Rio de Janeiro : Guanabara, 1987, 379p.
- BURR, Robert L. Librarians, libraries and librarianship: a model. **Libri**, v.23, n 3, p.181-209, 1973.
- CARVALHO, Abigail de Oliveira. Função gerenciais- direção de biblioteca. R. **Esc. Bibliotecon.**, Belo Horizonte, v.5, n.1, p.60-71, mar., 1976.
- CENTRO NACIONAL DE INFORMAÇÃO DOCUMENTAL AGRÍCOLA. **Estratégia básica para a implantação do Sistema Nacional de Informação e Documentação Agrícola- SNIDA.** Brasília: 1982.119p.
- CONTADOR, T.E. Preparación de un programa de extensión. In: ADIESTRAMIENTO para la agricultura y el desarrollo rural. Roma: FAO, 1984. p. 113-22
- CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1986. 305p.
- CRONIN, Blaise. What is information management? **Aslib information**, v.12, n.2, p.27, Feb.1984.
- ELLIS, D. Information management and information work. **International Journal of Information Management**, v.6, n.2, p.115-116, 1986.
- EMPRESA BRASILEIRA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL. EMBRATER: atos constitutivos. Brasília: 1975. p.12-16 (Documentos,1)
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Boletim de Comunicações Administrativas.** v.15, n.4, 1988
- FARIA, Clarice M. de Souza, **Qualificação e atribuições do profissional da informação em sistemas de documentação e informação em ciência e tecnologia.** Rio de Janeiro. UFRJ/IBICT, 1983. 163p. Dissertação de Mestrado
- FIEDLER, Fred E, , CHEMERS, Martin M. **Liderança & administração eficaz.** São Paulo: Pioneira, 1981. 154p.

- FLEISHMAN, Edwin A. Twenty years of consideration and structure. In: _____, HUNT, James G. Current developments in the study of leadership. Carbondale: Illinois University, 1973.
- FONSECA, A.F.P.M. da. Bibliotecas depositárias e organização das coleções. Biblioteca Nacional de Agricultura. In: SEMINÁRIO SOBRE PUBLICAÇÕES OFICIAIS BRASILEIRAS, 4. Brasília, 27-31 de junho de 1981. Anais. Brasília: Senado Federal/ Subsecretaria de Edições Técnicas, 1981. p.155-7
- GARDNER, Roberta J. Is tension inevitable between SLA and Association Information Managers? Special libraries, v.71, n.6, p.373-378, Sept. 1980.
- GIBSON, James; IVANCEVICH, Jolen M. ; DONNELLY Jr, James H. Organizações: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1988. 477p.
- GUEDES, Marina Zeni. Estágio supervisionado em bibliotecas: proposição e validação de um currículo para o ensino baseado na competência In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 10, Curitiba, 1979 Anais. Curitiba: Associação Bibliotecária do Paraná., 1980 p. 932 42
- HERSEY, Paul ; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986. 428p.
- HKSKEITH, Jose Luiz ; CARNEIRO, Wainice M. Construção de um instrumento para avaliação de estilos gerenciais. Rev. Adm. Emp., Rio de Janeiro, v.20, n.1, p.27-33, jan/mar. 1980
- HOUAISS, Antonio. Elementos de bibliologia. Rio de Janeiro: INL, 1967 v.1.
- JENNINGS, Eugene Emerson. O executivo: autocrata, burocrata, democrata. São Paulo: Pioneira, 1972. 213p.
- KATZ, D. & KAHN, R.L. Psicologia social das organizações. São Paulo: Atlas, 1976.
- KEMPTHORNE, Oscar. The design and analysis of experiments. Huntington: Robert Krieger, 1979. 613p.
- KING, D.W et al A national profiles of information professionals. Bull ASIS, v.6, n.6, p.18-23, Aug 1980.

- KOONTZ, Harold ; O'DONNELL, Agril. Principles of management. 2.ed. New York: McGraw Hill Book, 1959.
- LINDLEY, W.I. ; GONZÁLEZ, I.M. Preparación de programas para agentes de extensión. In: ADIESTRAMIENTO para la agricultura y ei desarrollo rural. Roma: FAO, 1984. p. 123-7
- LITTON, Gaston. **Arte e ciência da biblioteconomia** São Paulo: McGraw-Hill, 1975. 209p.
- LOBO, Maria de Fátima D. **Experiência da BINAGRI no processamento automatizado da entrada de dados documentários para o SNIDA, AGRINTER e AGRIS.** Brasília : BINAGRI, 1982. 23p. (Trabalho apresentado na 12. Mesa Redonda do AGRINTER, Cali, Colômbia, 21-23 de junho de 1982)
- MACCOBY, Michael. **Perfil de águia: dirigir empresa uma nova arte** Rio de Janeiro: DIFEL, 1977. 273p
- MALHEIROS, Álvaro. **Planejamento editorial e produção gráfica,** s.n.t.
- MARCHANT, Maurice P. **The effects of the decision making process and reiated organizational factors ou alternatives measures of performance in University Libraries.** s.l.: University of Michigan, 1970. Tese de Doutorado
- MATOS, Francisco Gomes de. Estilos gerenciais. In: . **Gerencial permanente;** desenvolvendo todos os gerente, todo tempo, ao mesmo tempo. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.
- MATOS, Francisco Gomes de . **Gerência participativa:** como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1989. 198p.
- MATOS, Ruy A. A função gerencial e o desenvolvimento de recursos humanos. **R. Adm. Publ.,** Rio de Janeiro, v.14, n.3, p.19-26, jul/set. 1980.
- MAXIMILIANO, Antonio Cesar A. A função gerencial no processo de inovação tecnológica. **Rev. Adm. IA-USP,** v 14, n.1, p.97-114, jan.mar 1979
- MORAES, Lucio Flavio Renault de. **O estilo gerencial do executivo público da Grande Belo Horizonte.** Porto Alegre : PPGA/UFRS, 1978. Dissertação de Mestrado

- MOSCOVTICI, Feia. Desenvolvimento interpessoal: leitura e exercícios de treinamento de grupo. 3.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1986. 217p.
- MOSCOVICI, Feia. Renascença organizacional. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1988. 130p.
- MUELLER, Suzana P.M. Em busca de uma base comum para a formação profissional em biblioteconomia, ciência da informação e arquivologia: um relato de um simpósio promovido pela UNESCO. **R. Bibíotecon.** Brasília, v.12,n.2, p.157-65, jul./dez. 1984.
- OLIVEIRA, Zita Catarina Prates de. O bibliotecário e sua auto-imagem.** São Paulo: Pioneira/INL, 1983. 98p.
- PEREIRA, Renata N. ; LOBO, Maria de Fátima D. **Metodologia para controle da produção bibliográfica agrícola nacional.** Piracicaba: CBDA, 1985.11p. (Documentação e informação agrícola, 7)
- PRINCE, Thomas R. **Sistema de informação:** planejamento, gerência e controle. Rio de Janeiro: EDUSP, 1975. v.1
- REDDIN, William J. Eficácia gerencial. São Paulo: Atlas, 1986. 353p
- RUCKS, C. Qué tipo de agentes de extension se necessita? In: ADIESTRAMIENTO para la agricultura y el desarrollo rural. Roma: FAO, 1984. p 85-90
- SALINAS, J.L. Formación, participación y desarrollo rural. In. ADIESTRAMIENTO para la agricultura y el desarrollo rural. Roma: FAO, 1984. p.63-70
- SALOMON, Décio. **Como fazer uma monografia:** elementos de metodologia de trabalho científico. 4.ed. Belo Horizonte : Interlivros, 1974. 301p
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional.** 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982. 211p.
- SICA, I. La comunicación en el trabajo de extension. In: ADIESTRAMIENTO para la agricultura y el desarrollo rural. Roma: FAO, 1984. p.115-26
- SIRAX, Rubens T. Integrador de sistemas: o perfil de um novo profissional em informática. In: CONGRESSO NACIONAL DE INFORMÁTICA, 17, Rio de Janeiro, 1984. Anais. Rio de Janeiro: SUSESU, 1984. v.2 n.p.

- SPOTTS, James b. The problem of leadership a look at some recente findings of behavioral Science research. In: LEADERSHIP and social change- San Diego: University Associates, 1971. p. 44-63
- STOGDILL, Ralph M. Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. *Journal of psychology*, n.25, p.35-71, 1948.
- TANNENBAUM, Robert; SCHMIDT, W. H. Como escolher um padrão de liderança. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. **Comportamento humano na empresa** : uma antologia. 4.ed. Rio de Janeiro : FGV, 1979. p. 191
- TANNENBAUM, Robert; WESCHLER, Irving ; MASSARIK, Fred. **Leadership and organization: a behavioral Science approach**. New York: McGraw-Hill, 1959.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica** 6.ed. São Paulo: Atlas, 157p.
- TERRY, George R. Prxnciples of management. 3.ed. Homewood: Richard D.Irwin, 1960
- VICKERS, Peter, Information management; a practical view. **Aslib proceedings**, v 36, n.6, p.245-252, June 1984.
- VICKERY, B. C. O papel do bibliotecário. **Boi. ABDF**, Nova Série, Brasília, v.1,n.3/4, p.7-9, set./dez 1978
- WEBB, Sylvia P. The information manager- a new breed? **Aslib information**,v.17, n.2, p.45-46, Outubro 1988.
- YOUNG, Stanley. **Administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1977. 423p.

ANEXO

Brasília., 20 de maio de 1988

Prezado(a) colega.

Como bibliotecária da EMBRAPA e aluna do curso de Pós-graduação da Escola de Biblioteconomia da UFMG, atualmente me encontro desenvolvendo minha dissertação de mestrado que tem como tema o estilo gerencial dos profissionais de informação, documentação e comunicação dos sistemas de informação agrícola no Brasil.

Meu trabalho está sendo orientado pelo Professor e Doutor Lucio Flávio Renault de Moraes e, para que eu possa concluir necessito de sua colaboração respondendo e devolvendo-me, o mais rápido possível, o questionário em anexo. Os endereços para devolução, são:

QSC 17 casa 03
72015-Taguatinga-DF

ou EMBRAPA-SEDE
Dept. Informação e
Documentação
Av. W/3 Norte-SAIN Parque Rural
70770 - Brasília- DF

Na certeza de poder contar com sua colaboração, antecipadamente agradeço.

Maria José de Oliveira

Examine as alternativas abaixo e indique duas opções que mais se aproximem de sua maneira de agir diante da situações semelhantes às apresentadas nas questões Não **procure respostas certas**, procure aquelas que mais se **aproximem ao seu modo de ser** Por exemplo.-

- 1) Quando meus planos e programas não se desenvolvem como espero, eu;
- (1) permaneço neutro pois raramente me sinto provocado,
 - () reajo de maneira cálida e amistosa por causa das tensões que as perturbações podem provocar,
 - (2) sob tensão sinto-me inseguro quanto ao que devo fazer para evitar futuras pressões.
 - () defendo-me, resisto ou volto atrás com contra-argumentos.
 - () contenho-me, embora seja visível minha impaciência.

QUESTIONÁRIO

- 1) Sabendo que existe uma situação de conflito em meu ambiente de trabalho, eu:
- () tento não me envolver mantendo-me neutro.
 - () procuro acalmar os ânimos para manter o pessoal unido.
 - () procuro soluções intermediárias que contornem a situação.
 - () tento administrar o conflito surgido, procurando, de certa forma, fazer prevalecer a minha opinião.
 - () procuro detectar as causas e avaliar as consequências, mudando meu ponto de vista de modo a preservar a cooperação.

2) As opiniões, idéias ou atitudes diferentes das minhas fazem com que eu:

- () evite tomar partido, procurando não revelar minhas opiniões, atitudes e idéias.
- () aceite as opiniões, atitudes e idéias alheias em vez de impor as minhas.
- () proponha decisões intermediárias quando surgem idéias, atitudes ou opiniões diferentes das minhas.
- () procure defender minhas idéias, opiniões e atitudes mesmo que para isso eu tenha que passar por cima de outras pessoas.
- () procure ficar atento as opiniões de outros e, se necessário, mudo de posicionamento acatando idéias mais válidas do que as minhas embora eu seja firme em minhas convicções.

3) Em situações que exigem tomada de decisão, eu:

- () aceito as decisões tomadas pelos outros.
- () apoie das decisões que promovam as boas relações.
- () busco decisões viáveis ainda que imperfeitas.
- () espero que minhas decisões sejam consideradas como as melhores e aceitas como a última palavra.
- () esforço me, ao máximo, para conseguir que estas decisões sejam válidas e criativas.

4) Quando qualquer acontecimento altera o desenvolvimento das minhas atividades, eu:

- () graças ao meu carácter de não envolvimento, raramente me irrita
- () reajo com cautela e de forma amistosa.
- () sou o primeiro a buscar a conciliação, colocando à disposição algumas vantagens para que se possa conseguir outras.
- () contesto, resisto e algumas vezes volto à carga, contra-argumentando.
- () mesmo com certa intranquilidade, procuro promover as manifestações abertas de sentimento e pensamento.

5) Solicitado a participar da elaboração ou implantação de uma nova atividade, eu:

- () faço apenas o que me diz respeito de modo a garantir meu cargo e conceito.
- () de preferência, apoio os outros em vez de tomar a iniciativa de implementá-la.
- () procuro manter um trabalho em ritmo constante e de boa qualidade.
- () trabalho com entusiasmo e faço o grupo me acompanhar.
- () empenho-me totalmente no cumprimento das tarefas e faço com que os outros me acompanhe de forma cooperativa e responsável.

6) De modo geral, posso dizer que meu senso de humor é:

- () considerado, muitas vezes, pelos demais como inoportuno e irrelevante.
- () reforçado por bate-papos improvisados e por aconselhamentos de modo a criar um ambiente participativo, dotado de calor humano, intercâmbio e segurança.
- () facilita a minha aceitação pessoal e, quando menos, a aceitação de minhas opiniões
- () sempre aguçado, de forma defensiva, mantendo-me alerta quanto a opiniões, pensamentos e atitudes reveladas pelos meus subordinados.
- () voltado para a compreensão do problema e ao comprometimento de todos na avaliação das soluções alternativas mediante uma reflexão comum.

7) Ao detectar a existência de divergências entre meus subordinados, eu:

- () procuro descobrir as causas e/ou motivos que as ocasionaram, procurando soluções adequadas.
- () procuro manter-me neutro não me envolvendo, uma vez que as pessoas tendem a não receberem bem a intromissão de outros em assuntos que não lhes dizem respeito.
procuro evitar que elas ocorram mais, quando não consigo, procuro acalmá-las de modo a manter o pessoal unido.
- () procuro chegar a soluções equilibradas que contornem a situação.
- () tento evitar que elas se propaguem e para isso procuro fazer prevalecer a minha opinião.

8) Diante de situações que afetam minhas convicções eu.

- defendo minhas idéias, opiniões e atitudes.
- ouço e procuro idéias, opiniões e atitudes diferentes das minhas. Tenho convicções claras mas reajo positivamente às boas idéias mudando meu modo de pensar.
- procuro não revelar minhas opiniões, atitudes e idéias.
- evito impor minhas opiniões e atitudes, aceitando as dos outros.
- busco posições intermediárias sempre que as idéias, opiniões ou atitudes sejam contrárias às minhas.

9) Sempre que me encontro diante de problema que exige solução imediata, eu:

- procuro as decisões possíveis, mesmo que estas não sejam as mais perfeitas
- apresento meus pontos de vista e espero conseguir convencer a todos.
- me esforço para conseguir decisões válidas e criativas que levem a compreensão e ao consenso.
- simplesmente aceito as decisões tomadas pelos outros.
- valorizo atitudes que mantenham as boas relações.

10) Sob tensão, eu:

- reajo, procurando agir de modo afável e amistoso.
- procuro saber a opinião de outros sobre o problema e adoto, sempre, a atitude abordada pelos outros pois sob tensão fico inseguro quanto ao que fazer.
- mostro minha revolta contestando, reagindo e defendendo-me.
- procuro manter-me, buscando a compreensão e o consenso dentro do grupo.
- graças a minha indiferença, normalmente não me sinto provocado.

- 15) Curso Ano de conclusão
- 16) Sexo masculino feminino
- 17) Tempo de serviço em cargo de chefia
 0 a 5 anos 5 a 10 anos 10 a 15 anos
 15 a 20 anos acima de 20 anos
- 18) Qual(quais) serviço(s) ou atividade(s) você tem sob sua responsabilidade? Relacione-os
- 19) Que(quais) trabalho(s) você já publicou? Relacione-os no verso.
- 20) Quantos subordinados você tem?
técnicos auxiliares
- 21) Você tem curso de especialização na área administrativa? sim não
Qual? _____
- 22) Você passou por algum treinamento gerencial?
 sim não
Qual? _____

Muito obrigada.