

Perfis meio e fim em organização de pesquisa*

Jairo Eduardo Borges-Andrade

Ph.D. pela Universidade do Estado da Flórida, Tallahassee - EUA,
Pesquisador da Secretaria de Administração Estratégica da
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária — EMBRAPA,
Professor do Departamento de Psicologia Social e
do Trabalho da Universidade de Brasília

Odiva Silva Xavier

Mestre pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
Pesquisadora do Departamento de Recursos Humanos da
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária — EMBRAPA

Rosângela Segalla Afanasiëff

Mestre pela Universidade de Brasília,
Pesquisadora da Secretaria de Administração Estratégica da
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária — EMBRAPA

Resumo

A discussão dos perfis meio e fim na literatura sobre administração da pesquisa concentra-se, geralmente, nas diferenças de estrutura e de papéis. Neste trabalho tem-se como objetivo investigar as discrepâncias entre esses perfis, mas enfocando os aspectos psicossociais relacionados a papéis organizacionais, grupo de trabalho, percepção da organização e percepção do ambiente externo. Os dados analisados foram obtidos de uma amostra composta de 672 empregados da EMBRAPA, através de cadastro e questionários auto-aplicados, e comparados quanto às duas categorizações de perfis, meio e fim, segundo a natureza da estrutura (unidades centrais *versus* descentralizadas) e a da ocupação (suporte à pesquisa *versus* pesquisador). Constataram-se diferenças significativas em relação às quatro categorias psicossociais, poucas quanto à natureza da estrutura e muitas quanto à da ocupação. Entre os pesquisadores predominam os aspectos mais cognitivos e entre o pessoal de suporte à pesquisa evidenciam-se os mais afetivos.

Palavras-chave:

- organizações de pesquisa
- perfil meio em pesquisa
- perfil fim em pesquisa
- aspectos psicossociais

* Este trabalho de pesquisa foi apresentado no XVI Simpósio Nacional de Pesquisa de Administração em Ciência e Tecnologia, realizado em Curitiba — PR de 23 a 25 de outubro de 1989. O *International Food Policy Research Institute* — IFPRI deu importante apoio nas fases de análise e interpretação final dos resultados.

INTRODUÇÃO

A literatura sobre estruturas de organizações é, em geral, muito farta e vem sendo enriquecida com estudos empíricos feitos em diferentes tipos de instituições. Alguns autores brasileiros têm se preocupado com esse tema nas organizações de pesquisa. Entre eles podem ser citados Vasconcellos (1979, 1983, 1986); Vasconcellos & Hemsley (1986); e Marcovitch (1981). Entretanto, apesar de estes autores detectarem características estruturais em organizações de pesquisa, a faceta psicossocial tem sido pouco explorada. Estudos neste campo são necessários, principalmente quando se deseja intervir na melhora do clima organizacional ou na melhor definição das políticas de recursos humanos, ou mesmo gerar mais conhecimentos que possam subsidiar o administrador de pesquisa.

Assim, neste artigo tem-se como objetivo identificar as diferenças psicossociais entre os perfis meio e fim de uma instituição de pesquisa, a EMBRAPA. Mais precisamente, pretende-se estudar essas diferenças entre o pessoal das unidades centrais (sede) e o das descentralizadas (unidades de pesquisa) e entre os pesquisadores e o pessoal de suporte à pesquisa ou de apoio possuidores de, pelo menos, o primeiro grau de escolaridade completo.

Nos dois próximos tópicos tecem-se algumas considerações sobre estrutura organizacional e papéis ocupacionais no contexto da administração de pesquisa. Com isso, pretende-se utilizar algumas conceituações, investigando as características psicossociais dos perfis meio e fim, de modo que a compreensão dos mesmos possa auxiliar o processo de análise, bem como a formalização e a aplicação das políticas de administração de recursos humanos nas instituições de pesquisa. Após esse quadro referencial, descreve-se a metodologia do estudo e, em seguida, analisam-se os resultados da pesquisa, tendo por base a natureza da organização e a da ocupação. Nas conclusões sintetizam-se as principais diferenças entre as unidades da sede e as descentralizadas e entre os pesquisadores e o pessoal de suporte à pesquisa, ou seja, as diferenças determinadas pela estrutura organizacional e pela estrutura ocupacional na instituição de pesquisa investigada.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura de um sistema organizacional depende de seu tamanho, sua missão, seus objetivos, da tecnologia adotada no seu processo de produção e dos aspectos comportamentais que também interferem em sua configuração. Como dizem Jucius & Schlender (1968, *apud* Vasconcellos, 1983): "Estrutura Organizacional é o arcabouço formado pela autoridade, atividades e comunicações de indivíduos em cada unidade organizacional, desde a tarefa mais simples à decisão mais importante, suas funções, bem como a relação de cada parte para com as demais e para com a organização como um todo". Nessa mesma linha de pensamento encontra-se Vasconcellos (1983), afirmando que a estrutura "depen-

de dos objetivos e da estratégia da organização, da natureza da atividade e da tecnologia, do fator humano e das características próprias que exigem a adequação das técnicas gerenciais às suas necessidades".

Por outro lado, é possível imaginar que essa estrutura, além de depender dos aspectos citados, pode ser capaz de determinar muitas das características psicossociais de unidades da organização e de seus papéis ocupacionais. Neste trabalho pretende-se desviar o foco de atenção dos aspectos ligados a estrutura e ocupação para os psicossociais, entretanto utilizando-os na análise como variáveis independentes.

Vasconcellos & Hemsley (1986) descrevem os tipos de estruturas como sendo: **tradicionais**, apropriadas a atividades repetitivas e ambientes estáveis; **inovativas**, mais adequadas às organizações que vivem em ambientes turbulentos; e **matriciais**, apropriadas às organizações de pesquisa. Estas são formas de manter unidades funcionais (de estrutura tradicional com ênfase na especialidade), criando-se relações horizontais entre elas e estruturando-se recursos provenientes de várias fontes para desenvolver atividades comuns. Nas palavras de Vasconcellos (1979) significam "combinar as vantagens da estruturação por área científica com a possibilidade de integração eficaz entre as diversas áreas quando os projetos necessitam de equipes multidisciplinares".

A estrutura matricial é a mais evidenciada nas instituições de pesquisa (Vasconcellos, 1986). A EMBRAPA, como tal, segue a mesma linha. Nas suas unidades de pesquisa predomina uma estrutura matricial complexa porque, além de possuírem as características mencionadas, são descentralizadas em função de áreas geográficas e de produtos pesquisados ou linhas de pesquisa.

Essas unidades descentralizadas têm estrutura horizontal e são caracterizadas pela multidisciplinaridade. Foram organizadas para centrar seus esforços na investigação de um produto ou conjunto de produtos agrícolas, de problemas e recursos naturais de uma dada região ecológica ou de procedimentos e produtos a serem adaptados para determinado âmbito regional. Tal estrutura agrupa especialidades e recursos organizacionais, de modo que os conhecimentos e as tecnologias previstos em sua missão possam ser gerados. Contudo, mesmo tendo optado por essa forma de estruturação para suas unidades de pesquisa, a EMBRAPA mantém outra estrutura mais tradicional em suas unidades centrais, as quais se organizam por especialidades ou funções, para o exercício de atividades rotineiras ou cartoriais da Empresa. Estas unidades, localizadas na sede, dispõem de menos flexibilidade, mais verticalização hierárquica, mais formalização, não sendo suas atividades ou seus recursos tão bem organizados em torno de projetos ou produtos.

Assim, em uma mesma organização coexistem duas estruturas bastante distintas. A primeira poderia ser chamada de **perfil fim** e a outra de **perfil meio**, de acordo com os objetivos para os quais foram criadas. Ao mesmo tempo em que dependem dos objetivos da instituição de pesquisa e das estratégias desenvolvidas para alcan-

çá-los, estruturas ou perfis podem determinar muitas das características psicossociais dos indivíduos e dos grupos de trabalho nelas existentes, bem como seus sentimentos em relação aos papéis organizacionais, suas percepções da própria organização e do ambiente externo.

PAPÉIS OCUPACIONAIS

Os papéis resultam das interações individuais. Constituem outra forma de organização dentro das instituições. Segundo Quirino & Pereira (1980), podem ser conceituados como conjuntos de prescrições comportamentais relacionados à produção e/ou à distribuição de bens e serviços. Em outras palavras, o **papel** constitui a maneira de agir do indivíduo, desejada pelo grupo ou pela sociedade, na ocupação de determinada posição.

De acordo com Handy (1978), em qualquer situação o indivíduo (pessoa central) desempenha um papel em relação a cada pessoa do grupo (seu conjunto de papéis). Como inúmeras vezes os indivíduos fazem parte ao mesmo tempo de diferentes grupos, têm vários conjuntos de papéis. Essa multiplicidade torna-se mais complexa, ainda, em uma organização de estrutura matricial, como ocorre na maioria das instituições de pesquisa.

O indivíduo pode, por exemplo, ser ao mesmo tempo pesquisador, coordenador de projeto, membro da equipe de outro(s) projeto(s) em sua unidade e em outra(s) unidade(s), responsável por campo experimental, membro ou chefe de equipe para análise de projetos específicos, além de desempenhar outros papéis sociais, tanto na família como em outros grupos de sua comunidade ou da sociedade. Bernardes (1982) afirma que os comportamentos esperados de cada participante dependem de sua posição e são complementares aos comportamentos de seus companheiros, formando uma rede de papéis. Assim, costuma-se dizer que a organização é constituída por uma estrutura de papéis.

Essa estrutura, em uma organização de pesquisa como a EMBRAPA, tem dois grandes grupos de papéis ocupacionais: um de pesquisa e outro de suporte à pesquisa. O primeiro é formado pelos pesquisadores, responsáveis pelas atividades diretamente relacionadas à missão e aos objetivos da empresa. O segundo grande grupo é composto pelos demais empregados, os quais se ocupam predominantemente de atividades mais rotineiras e de apoio logístico às atividades de pesquisa.

Essa separação mostra serem nítidas as diferenças entre os perfis desses dois grupos no referente a poder de decisão, aptidões pessoais, necessidades, exigências, interesses e expectativas exigindo, portanto, formas diferenciadas de estímulo, recompensa e administração. Contudo, pouca informação com base empírica tem subsidiado a definição dessas formas. Mais especulações do que dados sólidos têm sido utilizadas por administradores de pesquisa.

Xavier (1984), estudando clima e cultura organizacionais em dez unidades de pesquisa agropecuária, encontrou mais diferenças entre os grupos hierárquicos ou subculturas (dirigentes, pesquisadores, assistentes ou as-

sessores e técnicos de nível médio) de organizações diferentes do que entre os de uma mesma organização. Essa constatação significa que a cultura diferencia não só as pessoas e os grupos, mas também as estruturas organizacionais. Por outro lado, ela é também preditor de união, uma vez que as pessoas em organizações de trabalho tendem a se aproximar e a se aliar pela similaridade de formação, quando ocupam os mesmos cargos, executam as mesmas atividades ou dividem os mesmos espaços físicos (Xavier, 1990). Assim, muitas outras características organizacionais referentes a aspectos psicossociais podem apresentar padrões de diferenciação bem mais marcantes entre os perfis meio e fim.

Ainda de acordo com Xavier (1984), pode-se dizer serem os pesquisadores o segundo grupo mais insatisfeito nas organizações de pesquisa agropecuária federais e estaduais — e os mais intrigados com controles e burocracias —, estando em primeiro lugar o pessoal de apoio. Este resultado corrobora os achados de Souza (1980): "Os cientistas (pesquisadores) têm altos índices em poder, revelando susceptibilidade aos fatores de controle (...). Ambos os grupos (sulino e nordestino) vêem a organização como altamente normativa, exigente em conformidade e restrições". Há evidências de serem os pesquisadores os mais críticos, ou porque sua formação lhes proporcionou maior senso crítico, ou normas, regulamentos e restrições lhes afetam mais diretamente. Há indícios de serem eles, juntamente com os dirigentes, mais comprometidos com os objetivos da organização do que o pessoal de suporte. Resta saber se essa atitude deve-se ao fato de os pesquisadores e dirigentes estarem posicionados na estrutura em níveis de decisão, ou à forma como técnicos e assistentes são tratados e dirigidos.

A mesma autora afirma que nas organizações de pesquisa os técnicos são meros executores — auxiliares dos pesquisadores — e os assistentes ou assessores não têm, também, poder de decisão. Sentem-se, em geral, injustiçados e pouco reconhecidos. Souza (1980) teria, portanto, razão ao afirmar: "Essa postura é verbalizada com freqüência pelos funcionários das atividades-meio, que se sentem pouco prestigiados pelos detentores das atividades-fins".

Naquele grupo (congregando os executores da atividade-meio) predominam pessoas com formação geral ou direcionada para as ciências humanas. Isto faz com que elas sejam mais "abertas, abnegadas, de comunicação mais calorosa, mais sensíveis e são, portanto, mais carentes de apoio, afetividade e atenção" (Xavier, 1984). Por outro lado, Hinrichs (1978), pesquisando cientistas e engenheiros, concluiu demonstrarem estes traços de personalidade também encontrados em outras pessoas ambiciosas dos campos não-científicos e terem problemas profissionais similares aos dos outros trabalhadores: desejo de reconhecimento, informação, facilidade para realizar o trabalho, definição de funções e *status* profissional.

Finalmente vale ressaltar diante dessas similaridades e idiosincrasias apontadas, caber ao gerente de pesquisa a difícil tarefa de criar um clima de trabalho que seja, ao mesmo tempo, realizador e apoiador e manejá-lo confor-

me o perfil de cada subcultura. Entretanto, mais informação científica torna-se necessária em relação às diferenças entre os perfis ocupacionais meio e fim das organizações de pesquisa. É preciso saber como se estruturaram os papéis ocupacionais, do ponto de vista das atividades e da divisão de poder, independentemente de seus conteúdos específicos. Do mesmo modo, muitas questões ainda estão sem resposta quanto ao funcionamento dos grupos de trabalho nesses perfis. Mesmo no referente à percepção da organização e de seus mecanismos de funcionamento, apesar dos estudos sobre clima e cultura existentes, mais informações precisam ser obtidas. Assim, é necessário formar-se um quadro teórico consistente, confiável e integrado, do qual o administrador da instituição dedicada a ciência e tecnologia possa deduzir prescrições para um desempenho gerencial eficiente.

METODOLOGIA

A amostra deste estudo foi composta de 672 empregados da EMBRAPA com, no mínimo, o primeiro grau de escolaridade completo, correspondendo a aproximadamente 30% do universo. Os participantes foram selecionados, aleatoriamente, utilizando-se uma composição numérica das respectivas matrículas funcionais.

Os respondentes foram classificados, *a posteriori*, como pertencentes às atividades meio ou fim da organização, segundo dois critérios: natureza da organização ou unidade de lotação e natureza da ocupação ou do cargo exercido. No quadro a seguir mostra-se o número de indivíduos da amostra em cada categoria de interesse para este trabalho.

Número de Respondentes Segundo a Natureza da Organização e a da Ocupação

Natureza da Organização \ Natureza da Ocupação	Natureza da Ocupação		Totais
	Pesquisadores (Fim)	Pessoal de Suporte (Meio)	
Sede (Meio)	12	64	76
Unidades Descentralizadas (Fim)	227	369	596
Total	239	433	672

Cerca de um terço dos indivíduos da amostra (34%) era de pesquisadores lotados em unidades descentralizadas e, provavelmente, estavam em efetivo exercício do cargo. Menos de 2% eram pesquisadores lotados na sede administrativa da instituição, em Brasília. Mais da metade dos respondentes (55%) era das unidades descentralizadas e ocupava cargos de apoio à pesquisa.

Um quinto dos participantes já havia ocupado ou ocupava cargo de supervisão. A grande maioria era do sexo masculino (72%). Aproximadamente um terço (31%) tinha curso de pós-graduação; os demais ou eram bacharéis (29%), ou haviam concluído somente o segundo

grau (33%), ou tinham cursado só o primeiro grau (7%).

As médias de idade e tempo de serviço na Empresa eram, respectivamente, 38,9 anos (desvio padrão — dp = 9,2 anos) e 9,7 anos (dp = 4,3 anos). O tempo de serviço variou entre alguns meses (apenas um respondente) e 15 anos, o tempo de existência da EMBRAPA à época da coleta de dados. A grande maioria (59%) dos respondentes tinha de 10 a 15 anos de serviço na instituição.

Os dados para este estudo foram obtidos em 1989 através de questionário auto-aplicável, enviado ao respondente via malote. Posteriormente, foram complementados com informações cadastrais sobre o empregado, existentes na Empresa. Maiores informações sobre a coleta desses dados podem ser obtidas em Borges-Andrade, Cameschi & Xavier (1990).

O questionário era composto de quatro partes, possibilitando medir aspectos sociais, funcionais e psicossociais. Estes últimos foram categorizados em:

- **papéis organizacionais** — utilidade do trabalho, interesse pelo mesmo, clareza de definição de atividades, grau de holismo no trabalho etc.;
- **grupo de trabalho** — satisfação com a supervisão, a divisão do trabalho, o relacionamento, a colaboração no grupo e os sistemas de comunicação e competição;
- **percepção da organização** — opinião sobre participação nas decisões, estabilidade no trabalho e progresso profissional;
- **percepção do ambiente externo** — avaliação da existência de alternativas de emprego e aspectos preferidos em organizações ideais. Os aspectos psicossociais foram medidos em escalas de frequência (1 = nunca, até 7 = sempre), concordância (1 a 7, de discordo a concordo plenamente) ou preferência (1 a 10, da primeira à última preferência).

Para atingir o principal objetivo deste estudo, ou seja, delinear os perfis dos empregados envolvidos com as atividades meio e fim na EMBRAPA, foram comparadas as médias e as frequências dos vários aspectos psicossociais, segundo a natureza da ocupação e a da organização. Para as comparações das médias usou-se o teste *t-Student* (após o teste de homogeneidade de variâncias) e para as das frequências o teste **Qui-quadrado**, dependendo da característica das variáveis em estudo. O nível de significância para esses testes foi definido em 5%, embora em alguns casos sejam citados níveis ligeiramente acima. No próximo tópico serão apresentados e discutidos somente os resultados significativos encontrados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A fim de apontar as diferenças marcantes entre os perfis meio e fim, dividimos este tópico em dois itens. No primeiro elas são discutidas tomando-se como divisor entre meio e fim a natureza da organização. No seguinte estabelece-se como fronteira para essa separação a natureza da ocupação. Em ambos os casos as discrepâncias serão primordialmente analisadas do ponto de vista psicossocial, classificando-se os resultados ob-

tidos em quatro categorias: papéis organizacionais, grupo de trabalho, características da organização e percepção do ambiente externo. No início de cada item serão brevemente apontadas algumas diferenças concernentes a variáveis pessoais, demográficas e organizacionais.

Diferenças quanto à natureza da organização

O divisor de águas na EMBRAPA, quando se deseja separar os perfis meio e fim pela natureza da organização ou pelas suas características estruturais e de metas, é a diferença entre as unidades centrais e as descentralizadas. Cabe a estas últimas realizar a pesquisa agropecuária propriamente dita, com estrutura mais horizontal e flexível: são os Centros de Pesquisa por Produtos e por Recursos e as Unidades de Pesquisa de Âmbito Estadual e de Apoio a Programas Nacionais, localizados em quase todas as unidades da Federação. As unidades centrais, por outro lado, possuem estrutura mais vertical e menos flexível; suas atribuições são coordenar todo o sistema e dar-lhe apoio administrativo e político necessário para a

realização da pesquisa. Elas referem-se aos departamentos da sede da Empresa dedicados a assuntos como planejamento, programação e difusão da pesquisa, orçamento, recursos humanos e materiais, informática, publicações, documentação e outros, e às assessorias para assuntos jurídicos, de relações públicas etc.

Os resultados das análises estatísticas (tabela 1) mostram que, em geral, são poucas as diferenças significativas encontradas entre meio e fim na EMBRAPA, quando se comparam as unidades organizacionais da sede com as unidades de pesquisa da Empresa. Do ponto de vista da escolaridade, há diferença entre os detentores de, pelo menos, o nível universitário: no perfil meio predominam aqueles com graduação e no perfil fim os com pós-graduação. Essa distinção era esperada, pois a política de incentivo à formação pós-graduada da instituição é primordialmente voltada para sua utilização como instrumento de treinamento de seus pesquisadores. Como a maioria dos pesquisadores está nas unidades descentralizadas, é nelas que aparece o maior contingente de pós-graduados.

Tabela 1

Diferenças Significativas ($p. \leq .05$) entre os Perfis Meio e Fim, Segundo a Natureza da Organização (0 = sede; 1 = unidade de pesquisa)

Categoria	Variável	Teste de Diferenças *	Dados
Pessoal	Escolaridade (graduação ou pós-graduação)	%	Em 0: 52% com bolsas 13% com PG Em 1: 27% com bolsas 32% com PG
Papel Organizacional	Quantidade de treinamento não-formal (número de cursos)	\bar{x}	\bar{x} 0 = 2.4; \bar{x} 1 = 1.8 ($p = .07$)
	Bolsa de pós-graduação (número)	%	Em 0: 10% com bolsas Em 1: 27% com bolsas
	• Quantidade de bolsas de pós-graduação (Brasil)	\bar{x}	\bar{x} 0 = .06; \bar{x} 1 = .23
	• Quantidade de bolsas de pós-graduação (exterior)	\bar{x}	\bar{x} 0 = .03; \bar{x} 1 = .11
	Utilidade do trabalho **	\bar{x}	\bar{x} 0 = 5.6; \bar{x} 1 = 6.3
Interesse pelas atividades **	\bar{x}	\bar{x} 0 = 5.5; \bar{x} 1 = 6.0	
Organizacional	Mudança de setores (número de setores em que trabalhou na Empresa)	\bar{x}	\bar{x} 0 = 2.2; \bar{x} 1 = 1.8 ($p = .06$)
	Salubridade do local de trabalho **	\bar{x}	\bar{x} 0 = 2.2; \bar{x} 1 = 3.2
	Opção por seguro de vida	%	Em 0: 79% optaram por seguro Em 1: 90% optaram por seguro
Ambiente Externo	Alternativas de emprego **	\bar{x}	\bar{x} 0 = 4.9; \bar{x} 1 = 4.4
	Preferência por melhores condições de salubridade ****	\bar{x}	\bar{x} 0 = 8.7; \bar{x} 1 = 7.7

Notas: * O teste usado para comparar médias (\bar{x}) foi o *t-Student* e para comparar proporções (%) o *Qui-quadrado*. Para ambos foi utilizado o nível de significância de 5%.

** Mensuração feita em escala de julgamento de frequência de 1 a 7, sendo 1 = nunca e 7 = sempre.

*** Mensuração feita em escala de concordância de 1 a 7, sendo 1 = discordo plenamente e 7 = concordo plenamente.

**** Mensuração feita em escala de preferência de 1 a 10, sendo 1 = primeira preferência e 10 = menor preferência.

Diferenças entre as amostras da sede e das unidades de pesquisa, em relação a distribuição por sexo e idade, facilidade de ingresso na organização e existência de oportunidades de desenvolvimento pessoal e aprendizagem no trabalho, não são significativas. Portanto, especificamente neste último caso, apesar de existirem discrepâncias concernentes à distribuição de pós-graduação, parecem ocorrer outros mecanismos de desenvolvimento pessoal no perfil meio (sede), compensando a prioridade dada aos estudos de mestrado e doutorado no perfil fim (unidades de pesquisa).

Considerando as variáveis agrupadas em **papéis organizacionais**, as amostras tampouco se diferenciam pelas médias de salário e de tempo de serviço. Confirmam-se, no entanto, os resultados referentes aos treinamentos. Nas unidades descentralizadas, percentual muito mais elevado de indivíduos foi beneficiado com bolsas de pós-graduação, tanto no país como no exterior. A quantidade de cursos promovidos pela EMBRAPA, nos quais participaram os sujeitos da amostra, é ligeiramente maior (significativo somente no nível de $p = .07$) nas unidades centrais, sendo esse, provavelmente, o mecanismo de compensação encontrado por elas para manter seu pessoal igualmente satisfeito com as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem.

A ocupação de papéis gerenciais não distingue as estruturas meio e fim, apesar de suas grandes diferenças no concernente à formalização dos mesmos e, portanto, à verticalização decorrente. Assim, são semelhantes as proporções dos que ocupam ou ocuparam esses papéis, as médias de tempo nos mesmos e o número de vezes em que os indivíduos estiveram neles.

Em relação ao trabalho desenvolvido nos papéis organizacionais, apesar de existirem profundas diferenças em seus conteúdos não mensuradas aqui, neste estudo só existem discrepâncias significativas quanto à utilidade do trabalho e ao interesse por ele despertado. Nas unidades descentralizadas é maior a percepção de que o trabalho desenvolvido é útil para a EMBRAPA atingir seus objetivos e as atividades sob a responsabilidade dos indivíduos despertam interesse pessoal. A percepção de utilidade do trabalho decorre do fato de a pesquisa começar nessas unidades e através delas serem difundidos os resultados para os usuários. Portanto, fica mais fácil associar o trabalho com as finalidades da Empresa. Na sede, por outro lado, a pesquisa agropecuária não é realizada, dificultando a relação entre as atividades e a missão da instituição.

O segundo achado é decorrente do anterior: se há conexão entre o trabalho do indivíduo e os objetivos organizacionais, há interesse pelo mesmo. Muitas teorias psicológicas têm, atualmente, centrado o próprio conceito de motivação no trabalho na questão da definição e da realização de expectativas (ou objetivos) organizacionais. Isto talvez sirva de quadro referencial para explicar os dois resultados encontrados em um mesmo contexto.

Destacamos, ainda, alguns aspectos dos papéis organizacionais, para os quais não foram encontrados resultados significativos entre os perfis meio e fim. Deste

modo, não existem diferenças quanto ao conhecimento dos objetivos e das razões relativos ao trabalho, à relação entre o aprendido na escola e o trabalho, às condições de trabalho que permitam inovação, à clareza de definição das atividades executadas, à sobrecarga das mesmas, à ocorrência de solicitações para realização de atividades incompatíveis e à segmentação do trabalho ou existência de divisão do trabalho em partes que precisam ser completadas por outros.

Não há diferenças significativas quanto aos **grupos de trabalho** nos perfis meio e fim. Assim, são semelhantes as frequências de solicitações de cooperação dos outros para o indivíduo e de colaboração aos outros feita por ele, de aceitação de sugestões pelos outros, de competição entre empregados e de *feedbacks* positivos e negativos. Tampouco existem, entre sede e unidades de pesquisa, discrepâncias entre os níveis de autonomia e satisfação com o relacionamento entre colegas, com a distribuição de tarefas e com a supervisão recebida. Aparentemente, portanto, são muito semelhantes as formas como os grupos de trabalho funcionam e a satisfação delas emanada, apesar de serem distintas as metas e as ações das unidades meio e fim.

Três **características organizacionais**, além daquelas relativas às atribuições e à estrutura, distinguem as unidades centrais das descentralizadas. São elas: mobilidade interna (significância somente ao nível de $p = .06$), condições de salubridade e opção por seguro de vida em grupo. Na sede é maior o número médio de seções, divisões ou setores pelos quais os indivíduos já passaram. Isto pode ser explicado pelo fato de ser maior a formalização nas unidades meio. Portanto, é possível realizar transferências entre as unidades sem haver mudança de domicílio, assim como é mais fácil para o indivíduo encontrar outros locais na organização em que suas habilidades possam ser efetivamente úteis.

São, freqüentemente, mais insalubres as condições de trabalho nas unidades fim, pois nelas é realizada a pesquisa agropecuária e os indivíduos expõem-se a animais, equipamentos e materiais potencialmente perigosos. Na sede isso dificilmente ocorre. Provavelmente, origina-se dessas condições a proporção significativamente maior das opções por seguro de vida em grupo adicional nas unidades de pesquisa.

Outras características organizacionais, ainda relacionadas à administração de recursos humanos, não diferenciam os perfis meio e fim: a forma de ingresso do indivíduo na Empresa, sua percepção de estabilidade no trabalho e a proporção de empregados que optam por previdência complementar. Outras, de natureza psicológica, tampouco são indicadoras de discrepância entre esses perfis. Este é o caso das opiniões sobre os sistemas de recompensa (justeza do sistema de promoções e existência de oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional) e de poder (participação na tomada de decisões e percepção da influência da organização em sua área de atuação no país) e do nível de comprometimento dos indivíduos com a EMBRAPA. Este último foi calculado através da média aritmética

dos 15 primeiros itens da terceira parte do questionário, após análise psicométrica da adequação da medida de comprometimento, originalmente proposta por Mowday, Porter & Steers (1982) e adaptada para instituições públicas brasileiras por Borges-Andrade, Afanasieff & Silva (1989).

Analisar-se-ão, a seguir, as diferenças relativas à **percepção do ambiente externo**. É preciso registrar que os empregados da sede observam com maior frequência as alternativas de emprego disponíveis em suas áreas de trabalho, fora da Empresa. Isto porque a localização geográfica de seu trabalho (em Brasília) possibilita-lhes maiores visibilidade e horizonte. Seus colegas das unidades descentralizadas frequentemente estão domiciliados em pequenas cidades do interior. Outra explicação possível tem a ver com a natureza de seus papéis ocupacionais: as habilidades desenvolvidas na sede são, provavelmente, utilizadas em maior escala nas demais instituições públicas e privadas. Se a EMBRAPA pretende mantê-los em seu quadro, precisa investigar melhor o que pode determinar suas permanências na Empresa. Uma das formas de investigação é verificar os fatores que explicam o comprometimento organizacional, pois este é um poderoso preditor de rotatividade. Borges-Andrade, Cameschi & Xavier (1990) realizaram esse estudo, indicando os conjuntos de fatores existentes nos perfis meio e fim correlacionados ao comprometimento.

Perguntados sobre as características preferidas por eles em outras organizações, se pudessem as escolher para trabalhar, os empregados das unidades centrais e descentralizadas demonstraram muita similaridade em suas preferências. Somente em um caso houve diferenças significativas: a prioridade por melhores condições de salubridade é menor entre os da sede do que entre seus colegas das unidades de pesquisa.

Diferenças quanto à natureza da ocupação

É possível conceber os perfis meio e fim de instituições de pesquisa não só em termos de como são organizadas suas partes e de quais são seus objetivos, mas também em termos da natureza das ocupações existentes nas mesmas. Neste caso, o identificado como fim, do ponto de vista organizacional, pode ser visto como meio e vice-versa. De acordo com a concepção ocupacional, o perfil fim na EMBRAPA refere-se àqueles papéis definidos pela Empresa como estritamente voltados à obtenção final de seus produtos. Nesta categoria poderia ser incluído, portanto, o cargo de pesquisador. Por outro lado, no perfil meio seriam incluídas todas as ocupações de suporte ou apoio para que os produtos sejam obtidos. Esta definição seria apropriada para classificar os demais cargos da instituição, estejam eles no campo, nos laboratórios, nos setores administrativos, em bibliotecas, em casas de vegetação, em oficinas, em centros de computação ou em setores de transporte. Deve ser lembrado, no entanto, que o universo deste estudo não incluiu cargos cujas exigências de escolaridade fossem inferiores ao primeiro grau. Isto eliminou, principalmente, ope-

rários rurais, motoristas e auxiliares de serviço.

Ao contrário dos resultados obtidos comparando-se os perfis pela natureza da organização, os testes de diferenças de médias (*t-Student*) e de diferenças entre proporções (**Qui-quadrado**) mostram agora muitas diferenças significativas entre os perfis meio e fim (tabela 2). Assim, dar-se-á ênfase às diferenças e não às semelhanças entre os perfis concebidos do ponto de vista ocupacional.

Grandes discrepâncias são observadas, já na caracterização inicial das amostras. Entre os pesquisadores há somente um quinto pertencente ao sexo feminino, enquanto essa fração é de um terço entre o pessoal de apoio. Este pessoal tem somente 2% de pós-graduados e 35% com curso superior, enquanto entre os pesquisadores 82% são pós-graduados e 18% têm graduação. Neste perfil fim a média de idade é mais elevada e existem, na visão dos indivíduos, mais oportunidades de desenvolvimento pessoal e aprendizagem no trabalho. Os dados a seguir indicam o significado dessas diferenças.

No grupo das variáveis referentes a **papéis organizacionais** observa-se a relevância do investimento da instituição em seus pesquisadores. A participação deles em cursos de curta duração oferecidos pela Empresa é duas vezes maior do que a do pessoal de apoio; a obtenção de bolsas de pós-graduação no país e no exterior é, respectivamente, 18 e 56 vezes maior do que as obtidas no perfil meio. Somente 3% da amostra deste perfil já receberam bolsas, enquanto entre os pesquisadores sobe para 66%. Esses números permitem concluir, ainda, que o treinamento de pesquisadores tem sido feito, fundamentalmente, através de pós-graduação, enquanto o do pessoal de suporte tende a ser maior através de cursos de curta duração na própria instituição. As diferenças encontradas entre as médias de salários, 2.8 vezes maiores para os pesquisadores, deixam claro que o maciço investimento em treinamento também se reflete na remuneração dos mesmos, funcionando como mecanismo de retenção na organização e de estímulo à conclusão de seus cursos.

É interessante comparar as proporções de pessoal pós-graduado com as de pessoal que recebeu bolsas para pós-graduação. No perfil fim há, nitidamente, maior número de pós-graduados do que de indivíduos que obtiveram bolsas, enquanto no perfil meio é maior a proporção dos que foram bolsistas em comparação aos pós-graduados. Parece, portanto, ter sido a EMBRAPA bem-sucedida no recrutamento de indivíduos já treinados para seu quadro de pesquisadores. Entretanto, tem tido alguns problemas para manter os treinados por ela em pós-graduação no seu quadro de suporte à pesquisa. Um caminho para solucionar esse problema poderia ser via salário, pois este componente do sistema de recompensa é 2.8 vezes menor no grupo de suporte à pesquisa em relação ao de pesquisadores.

A presença nos papéis gerenciais é distinta entre os perfis meio e fim, quando analisados em termos ocupacionais. Percentual significativamente maior de pesquisadores já ocupou cargos comissionados, funções de confiança ou chefias. Contudo, não existe diferença quando

Tabela 2

Diferenças Significativas (p. <= .05) entre os Perfis Meio e Fim, Segundo a Natureza da Ocupação
(0 = suporte à pesquisa; 1 = pesquisadores)

Categoria	Variável	Teste de Diferenças *	Dados
Pessoal	Sexo (masculino ou feminino)	%	Em 0: 66% de M; 34% de F (1/3) Em 1: 81% de M; 19% de F (1/5)
	Idade (anos)	\bar{X}	\bar{X} 0 = 37.5; \bar{X} 1 = 41.4
	Escolaridade (graduação ou pós-graduação)	%	Em 0: 35% com BS; 2% com PG Em 1: 18% com BS; 82% com PG
	Oportunidades de crescimento pessoal e aprendizagem **	\bar{X}	\bar{X} 0 = 4.0; \bar{X} 1 = 5.2
Papel Organizacional	Quantidade de treinamento não-formal (número de cursos)	\bar{X}	\bar{X} 0 = 1.3; \bar{X} 1 = 2.7
	Bolsa de pós-graduação (número)	%	Em 0: 3% com bolsas Em 1: 66% com bolsas
	• Quantidade de bolsas de pós-graduação (Brasil)	\bar{X}	\bar{X} 0 = .03; \bar{X} 1 = .55
	• Quantidade de bolsas de pós-graduação (exterior)	\bar{X}	\bar{X} 0 = .005; \bar{X} 1 = .28
	Salário (NCz\$)	\bar{X}	\bar{X} 0 = 34,775; \bar{X} 1 = 97,843
	Ocupação de função de confiança anteriormente	%	Em 0: 20% estiveram em posições gerenciais Em 1: 36% estiveram em posições gerenciais
	Quantidade de funções de confiança ocupadas anteriormente (número)	\bar{X}	\bar{X} 0 = .44; \bar{X} 1 = .75
	Exercício de supervisão (número de subordinados diretos)	\bar{X}	\bar{X} 0 = 2.9; \bar{X} 1 = 13.2
	Conhecimento dos objetivos das atividades **	\bar{X}	\bar{X} 0 = 6.4; \bar{X} 1 = 6.7
	Clareza de definição das atividades **	\bar{X}	\bar{X} 0 = 6.0; \bar{X} 1 = 6.2
	Relação entre formação e atividade atual **	\bar{X}	\bar{X} 0 = 4.7; \bar{X} 1 = 5.9
	Interesse pelas atividades **	\bar{X}	\bar{X} 0 = 5.8; \bar{X} 1 = 6.1
	Percepção da rotina das atividades **	\bar{X}	\bar{X} 0 = 4.5; \bar{X} 1 = 3.1
	Grau de segmentação do trabalho **	\bar{X}	\bar{X} 0 = 4.5; \bar{X} 1 = 4.9
Grupo de Trabalho	Grau de autonomia **	\bar{X}	\bar{X} 0 = 5.3; \bar{X} 1 = 5.6
	Solicitações de cooperação a outros **	\bar{X}	\bar{X} 0 = 3.6; \bar{X} 1 = 4.6
	Competição no grupo **	\bar{X}	\bar{X} 0 = 3.1; \bar{X} 1 = 3.6
	Acceptação de sugestões pelo grupo **	\bar{X}	\bar{X} 0 = 5.1; \bar{X} 1 = 4.8
	Feedback negativo **	\bar{X}	\bar{X} 0 = 3.8; \bar{X} 1 = 3.5
	Satisfação com relacionamento no grupo **	\bar{X}	\bar{X} 0 = 6.2; \bar{X} 1 = 5.4
	Satisfação com supervisão **	\bar{X}	\bar{X} 0 = 4.8; \bar{X} 1 = 3.9
	Satisfação com divisão do trabalho **	\bar{X}	\bar{X} 0 = 4.9; \bar{X} 1 = 4.2
Organizacional	Forma de ingresso	%	Em 0: 85% por n ingressos 15% por extinção de órgão de origem Em 1: 78% por n ingressos 22% por extinção de órgão de origem
	Mudança de setores (número de setores em que trabalhou na Empresa)	\bar{X}	\bar{X} 0 = 2.0; \bar{X} 1 = 1.4
	Estabilidade no trabalho ***	\bar{X}	\bar{X} 0 = 5.3; \bar{X} 1 = 4.5
	Opção por previdência complementar	%	Em 0: 77% têm previdência complementar Em 1: 61% têm previdência complementar
	Crescimento na carreira e progresso profissional ***	\bar{X}	\bar{X} 0 = 3.6; \bar{X} 1 = 5.1
	Participação na tomada de decisão **	\bar{X}	\bar{X} 0 = 3.4; \bar{X} 1 = 4.8
	Críticas à falta de valorização pessoal	%	Em 0: 6% criticam falta de valorização pessoal Em 1: 1% critica falta de valorização pessoal
	Críticas à administração de RH na Empresa	%	Em 0: 19% criticam administração de RH Em 1: 10% criticam administração de RH
	Críticas à gestão organizacional da Empresa	%	Em 0: 3% criticam gestão organizacional Em 1: 10% criticam gestão organizacional
	Ambiente Externo	Preferência **** por:	
• Melhor salário		\bar{X}	\bar{X} 0 = 2.8 (1a); \bar{X} 1 = 3.4 (2a)
• Estabilidade no emprego		\bar{X}	\bar{X} 0 = 5.1 (4a); \bar{X} 1 = 6.0 (7a)
• Melhores condições de salubridade		\bar{X}	\bar{X} 0 = 7.7 (8a); \bar{X} 1 = 8.1 (10a)
• Existência de planos de saúde		\bar{X}	\bar{X} 0 = 6.5 (7a); \bar{X} 1 = 7.6 (8a)
• Oportunidades de inovação		\bar{X}	\bar{X} 0 = 5.5 (5a); \bar{X} 1 = 4.4 (4a)
• Oportunidades de treinamento		\bar{X}	\bar{X} 0 = 4.8 (3a); \bar{X} 1 = 4.0 (3a)
• Promoções justas		\bar{X}	\bar{X} 0 = 4.8 (3a); \bar{X} 1 = 5.4 (6a)
• Realização profissional		\bar{X}	\bar{X} 0 = 3.0 (2a); \bar{X} 1 = 2.0 (1a)
• Imagem organizacional		\bar{X}	\bar{X} 0 = 6.2 (6a); \bar{X} 1 = 5.2 (5a)

Notas: * O teste usado para comparar médias (\bar{X}) foi o *t-Student* e para comparar proporções (%) o *Qui-quadrado*. Para ambos foi utilizado o nível de significância de 5%.

** Mensuração feita em escala de julgamento de frequência de 1 a 7, sendo 1 = nunca e 7 = sempre.

*** Mensuração feita em escala de concordância de 1 a 7, sendo 1 = discordo plenamente e 7 = concordo plenamente.

**** Mensuração feita em escala de preferência de 1 a 10, sendo 1 = primeira preferência e 10 = menor preferência.

se compara a ocupação atual de tais posições, indicando, provavelmente, que os pesquisadores tendem a ocupar esses papéis por períodos limitados, enquanto o pessoal de apoio neles permanece por períodos mais longos. Para muitos destes é mais fácil aceitar atribuições gerenciais, vistas como parte integrante de suas carreiras, enquanto para os pesquisadores são percebidas como interrupção de suas carreiras.

Se a interpretação estiver correta, fica fácil compreender outra diferença significativa encontrada. É muito maior o número de papéis gerenciais antes ocupados por indivíduos do perfil ocupacional fim. Apesar de não haver discrepâncias na ocupação atual dos referidos papéis, entre as proporções dos empregados nos dois perfis, é distinta a quantidade de poder efetivamente exercido na organização, ao desempenhar tais papéis. Um indicador desse fato pode ser a quantidade de empregados atualmente sob a supervisão de determinado indivíduo, significativamente maior entre pesquisadores. Estes têm, em média, 4.5 vezes mais subordinados.

A maneira como o trabalho é realizado nos papéis organizacionais distingue, fundamentalmente, os perfis ocupacionais meio e fim. É maior a freqüência, entre os pesquisadores, do conhecimento de objetivos e razões relativos ao que executam; da constatação de estarem suas atividades claramente definidas; e da percepção da relação entre o aprendido na escola e o feito no trabalho. Assim, para eles há definição mais evidente de expectativas, objetivos e desempenhos e melhor inserção nas carreiras para as quais se formaram. É previsível, portanto, estarem mais motivados para o trabalho. Esse efeito pode ser constatado quando se verifica ser significativamente maior, entre eles, a freqüência de interesse pessoal pelas atividades sob sua responsabilidade.

A freqüência de atividades rotineiras, não permitindo inovação, é maior entre o pessoal de apoio à pesquisa. Também entre eles o trabalho é menos segmentado. Entre os pesquisadores, ao contrário, freqüentemente suas atribuições incluem a realização de parte ou segmento de trabalho que é completado por outro empregado. Assim, é curioso constatar, apesar de terem mais domínio sobre suas vidas e seu trabalho, tanto em termos de conhecê-lo como de modificá-lo, os pesquisadores sentem-se mais dependentes de outros empregados para exercer seus papéis.

O funcionamento dos **grupos de trabalho** e os processos afetivos resultantes também são essencialmente discrepantes entre os perfis ocupacionais meio e fim. Os pesquisadores têm significativamente maior autonomia, decidindo freqüentemente o que e como fazer seu trabalho, assim como mais oportunidades de solicitar a colaboração de seus colegas. É neste perfil que os indivíduos percebem, com maior intensidade, que cada um desses colegas tenta realizar suas atividades visando sempre à superação dos demais. Isto permite supor existir maior competição entre eles.

No perfil meio, por outro lado, sugestões oferecidas pelos indivíduos são significativamente mais aceitas pelo grupo de trabalho. Nele recebe-se mais sugestões ou

informações quando se realiza mal o trabalho. Em resumo, entre os pesquisadores há mais competição e individualismo e entre o pessoal de suporte à pesquisa há mais colaboração e intercâmbio, apesar de o trabalho ser menos segmentado. Emanam dessas formas de funcionamento grupal níveis de satisfação também significativamente distintos: o pessoal de apoio está mais satisfeito quanto ao relacionamento com os colegas, à distribuição de tarefas em seu local de trabalho e à qualidade da supervisão recebida.

Quais **características organizacionais** distinguem os dois perfis ocupacionais aqui discutidos? Em primeiro lugar, há diferença quanto a uma das formas de ingresso na EMBRAPA, facilmente compreendida por quem conhece a história de sua criação. Proporção significativamente maior de pesquisadores (em relação ao pessoal de suporte) foi absorvida pela Empresa por causa da extinção do órgão de origem, embora essa quantidade seja hoje só um quinto do total dos indivíduos. Esse órgão de origem foi, na quase totalidade dos casos, o Departamento Nacional de Pesquisa Agropecuária do Ministério da Agricultura, extinto com a fundação da EMBRAPA.

Há maior mobilidade interna (isto é, maior número de seções, setores ou divisões nos quais já trabalharam) entre o pessoal de apoio. Isto pode ser resultado da busca de atividades que despertem maior interesse nos indivíduos de apoio, ou do fato de os pesquisadores, em consequência do alto grau de especialização, serem forçados a permanecer em alguns locais de trabalho, nos quais suas capacidades possam ser aproveitadas.

Ainda quanto aos aspectos de administração de recursos humanos, nota-se concordância mais elevada do pessoal meio com a afirmativa de que suas condições contratuais garantem segurança (estabilidade) no emprego, embora isto não signifique graus diferentes de comprometimento com a organização ou de percepção de alternativas de emprego. Este pessoal opta, em proporção significativamente maior, pelo sistema complementar de previdência da Empresa. Esta atitude é intrigante, pois são os pesquisadores, com maiores salários, os que têm mais a perder se forem aposentados unicamente pelo sistema previdenciário obrigatório. Talvez a explicação desta aparente contradição seja a visão de futuro dos indivíduos dos dois perfis.

Os pesquisadores são profissionais altamente qualificados e suas perspectivas de mercado de trabalho são maiores. Para muitos deles, a aposentadoria talvez signifique somente a mudança de instituição de trabalho, com a continuação do progresso profissional e de rendimentos, enquanto para os demais venha a ser a interrupção do trabalho e dos rendimentos dele advindos. Assim, para os pesquisadores a carreira só seria interrompida pela morte, enquanto para o pessoal de apoio o seria pela aposentadoria. Este assunto, no entanto, tem hoje maior espaço para a especulação do que para a discussão empírica, necessitando de mais dados para ser melhor compreendido. Com o passar dos anos e a aproximação do tempo em que proporção significativa de empregados aposentar-se-á, será necessário e possível estudar melhor o tema.

As características organizacionais relativas aos sistemas de recompensa e poder são outra forma de encontrar diferenças essenciais entre os perfis ocupacionais meio e fim. Tais diferenças não aparecem em relação à justiça do sistema de promoções, aliás igual e intensamente criticado por ambos os perfis ocupacionais, nem no concernente à influência da EMBRAPA no país, considerada muito grande pelos dois.

Motivados pela maior exposição ao treinamento, os pesquisadores crêem mais fortemente existir oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional na Empresa. Essa crença, certamente correta, pode ter sido fortalecida pelo plano de carreiras da instituição, prevendo promoção vertical automática em decorrência da obtenção de título de pós-graduação somente para o perfil fim. Tal dispositivo do plano de carreiras, no entanto, não parece ser suficiente para os pesquisadores avaliarem mais positivamente o sistema de promoções vigente. É preciso não esquecer que esse dispositivo afeta, no máximo, duas vezes a vida das pessoas na organização, enquanto esse sistema está presente, pelo menos, anualmente em suas vidas.

A participação na tomada de decisões administrativas ou técnicas é significativamente mais elevada entre os pesquisadores. Este resultado, juntamente com aquele referente à quantidade de subordinados, evidencia que os pesquisadores detêm maior poder na instituição. Considerando-se a natureza da mesma, pode-se dizer que esse resultado era o esperado.

Na única questão aberta do questionário, referente a críticas e sugestões, os que a responderam fizeram, em geral, críticas. Essas respostas livres, depois de terem seus conteúdos analisados, foram categorizadas em três tipos: críticas à falta de valorização pessoal, à administração de recursos humanos e à gestão organizacional. Em seguida, foram comparadas as frequências de indicação ou não dessas críticas nas amostras dos perfis meio e fim. De acordo com a natureza da ocupação, os resultados dessas comparações foram significativos, com o uso do **Qui-quadrado**.

O pessoal de apoio tem frequência maior de críticas à falta de valorização pessoal e à administração de recursos humanos. Provavelmente, elas são efeitos das diferenças encontradas quanto à quantidade de treinamento, às oportunidades de crescimento e aprendizagem, às relações entre formação e atividades atuais e à frequência de crescimento na carreira e progresso profissional. Os pesquisadores, por outro lado, fazem com mais frequência críticas à gestão organizacional da Empresa. Também algumas diferenças encontradas anteriormente podem explicar este achado. Os pesquisadores acumulam número muito maior de posições gerenciais e as ocuparam em níveis de maior poder; têm melhor clareza sobre suas atividades; conhecem mais as razões de execução delas; e têm maior participação na tomada de decisões. Essas experiências acumuladas dão-lhes, assim, mais condições para perceber problemas de gestão organizacional e articular competentemente críticas e essa gestão.

Quanto à **percepção do ambiente externo**, as alternativas de emprego disponíveis fora da EMBRAPA têm frequência similar nos dois perfis, apesar de grandes diferenças encontradas nos papéis organizacionais. Contudo, é preciso saber como esses perfis reagiriam se lhes fosse dada a oportunidade de escolher a organização para trabalhar.

Os resultados dos testes *t*, referentes às ordens de prioridades atribuídas a dez aspectos organizacionais, mostram que os valores divergem muito entre os dois perfis. As prioridades para melhor salário, mais estabilidade, melhores condições de salubridade, planos de saúde mais adequados e sistema de promoções mais justo são mais evidentes (números mais próximos de 1) para o pessoal de apoio. Por outro lado, os pesquisadores dão prioridades significativamente mais elevadas para oportunidades de inovação e de treinamento, condições de realização profissional e instituições que gozem de bom conceito no país.

De modo geral, o observado é que no perfil ocupacional meio são mais apontadas as prioridades relacionadas aos aspectos de administração de recursos humanos, enquanto no perfil fim são prioritárias as características de desenvolvimento de recursos humanos e de *status*. Apesar dessas diferenças, não se pode esquecer que ambos os grupos colocam como primeiras prioridades **salário, treinamento e realização** e como últimas **salubridade, planos de saúde e aposentadoria**. Esses achados podem ser muito importantes para a Empresa definir políticas de retenção de pessoal adequadas a cada perfil e, simultaneamente, dirigidas a todo o seu capital humano.

CONCLUSÃO

Os aspectos psicossociais parecem deter padrões diferenciadores bastante claros, em função da concepção adotada de perfis meio e fim em uma instituição de pesquisa, tomando-se a EMBRAPA como instância de investigação. As diferenças acentuam-se, dramaticamente, se a referida concepção relacionar-se às características ocupacionais, em oposição às organizacionais.

Quando foram definidos meio e fim em relação à natureza da organização (unidades centrais *versus* unidades de pesquisa) encontrou-se grande similaridade entre os perfis nos aspectos relativos a papéis gerenciais, autonomia, relações sociais, natureza de *feedback*, satisfação no grupo de trabalho, sistemas de recompensa, poder e nas características de desenvolvimento e *status* desejadas em organizações alternativas. Poucas diferenças foram encontradas em aspectos administrativos e de trabalho nos papéis organizacionais, quanto a administração de recursos humanos da instituição, percepção de alternativas de emprego e características de administração de recursos humanos preferidas nesse emprego.

Embora haja percepção idêntica de oportunidades de desenvolvimento, no perfil meio o treinamento ocorre através de cursos promovidos pela organização e no perfil fim através de pós-graduação. Nas unidades de pesquisa há maior percepção de utilidade do trabalho e

interesse por ele, condições freqüentemente mais insalubres, mais opções por seguros de vida e maior prioridade atribuída à salubridade como condição desejada em outros empregos. Nas unidades centrais ocorrem mais mobilidade interna e maior percepção de alternativas de emprego disponíveis fora da Empresa.

A modificação da concepção dos perfis meio e fim para uma abordagem de natureza ocupacional (pessoal de apoio à pesquisa *versus* pesquisadores) aumentou, substancialmente, as discrepâncias encontradas entre os perfis. Quanto às variáveis de papéis organizacionais, os pesquisadores percebem mais oportunidades de treinamento e são, efetivamente, mais treinados pela instituição. Eles têm mais experiências gerenciais anteriores, diversificação das mesmas e maior número de subordinados nessas situações. Há, também, conhecimento dos objetivos de seu trabalho, suas atividades são claramente definidas e permitem maior inovação. Por último, eles percebem mais a relação entre esse trabalho e sua educação, têm mais interesse pessoal pelo que fazem e vêem seu trabalho como mais segmentado e dependente das ações de outros.

Foram encontradas, também, grandes diferenças quanto aos grupos de trabalho nas ocupações meio e fim. Entre o pessoal de suporte à pesquisa há mais solicitações de colaboração feitas aos colegas, mais aceitação de sugestões por parte destes, mais *feedback* recebido quando erros são cometidos e maior satisfação com os colegas, com a divisão de trabalho e com a qualidade da supervisão. Entre os pesquisadores prevalece a competição no grupo e há mais autonomia de trabalho.

Nos aspectos organizacionais foram registradas pequenas diferenças quanto à forma de ingresso na EMBRAPA. Ficou evidente ter o pessoal meio mais mobilidade interna, maior percepção de estabilidade no

emprego e opção mais freqüente por previdência complementar. Os sistemas organizacionais de recompensa e poder parecem favorecer os pesquisadores, os quais percebem mais oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional e participam mais freqüentemente da tomada de decisões administrativas ou técnicas.

Embora não tenham sido detectadas diferenças significativas na percepção de alternativas de emprego, as prioridades são radicalmente distintas entre os dois perfis ocupacionais analisados. Enquanto os pesquisadores priorizaram aspectos de desenvolvimento pessoal e *status* das organizações preferidas, o pessoal de suporte apontou como suas prioridades as organizações possuidoras de condições mais favoráveis de administração de recursos humanos.

Além de sugerir os fatores a serem considerados pela EMBRAPA para definição e aplicação de suas políticas de administração, desenvolvimento e manutenção de pessoal em seus perfis meio e fim, este estudo pretendeu lançar alguma luz sobre as questões teóricas concernentes aos aspectos psicossociais dos referidos perfis em instituições de pesquisa. Estes perfis têm sido estudados com alguma freqüência na literatura nacional, mas não sob o enfoque aqui utilizado.

Os resultados sugerem ser, no perfil ocupacional meio, geralmente mais elevados os valores de variáveis psicológicas pertencentes ao domínio afetivo, enquanto entre os pesquisadores tornam-se maiores os escores de variáveis psicológicas de natureza cognitiva. Esta constatação indica que a maneira de estudar e de intervir nesses perfis precisa ser bastante diferenciada. Talvez ainda seja possível deduzir, do apresentado aqui, ser a ocupação do indivíduo muito mais importante do que a organização estrutural da instituição de pesquisa, em relação à determinação das características psicossociais da mesma.

When research management authors discuss means and end profiles, they usually concentrate on structural and role differences. The purpose of the present paper is to investigate the discrepancies between those profiles, by focusing on psychosocial features related to organizational roles-work, work group, organizational perception and external environmental perception. Data was obtained through personnel files and a self-applied questionnaire, from a sample of 672 EMBRAPA employees. Comparisons were made in terms of two definitions of means and end profiles, according to the nature of the structure (central administration vs. research centers) and of the occupation (research support vs. researchers). There are few significant differences between the structures and many between occupations. These differences refer to the above four categories of psychosocial features. Cognitive aspects prevail among researchers and affective characteristics among research support personnel.

Uniterms:

- research organizations
- means profile in research
- end profile in research
- psychosocial features

Referências Bibliográficas

- ARNON, I. *Organización y administración de la investigación agrícola*. São José, Costa Rica: IICA, 1978.
- BERNARDES, C. *Sociologia aplicada à administração: o comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1982.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; AFANASIEFF, R.S & SILVA, M.S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. *Programa da XIX Reunião Anual de Psicologia*. Ribeirão Preto: 1989.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C.E. & XAVIER, O. S. Comprometimento organizacional: diferenças entre meio e fim. *Revista de Administração*, São Paulo: v.25, n.4, p. 29-43, out./dez. 1990.
- HANDY, C.B. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HINRICHS, J. R. Creativity in industrial research. In: ARNON, I. *Organización y administración de la investigación agrícola*. São José, Costa Rica: IICA, 1978.
- JUCIUS, M. & SCHLENDER, W. E. Introdução à administração. Apud: VASCONCELLOS, E. *Estrutura organizacional para pesquisa e desenvolvimento*. In: MARCOVITCH, J. *Administração em ciência e tecnologia*. São Paulo: Edgard Blücher, 1983.
- MARCOVITCH, J. O centro de tecnologia na empresa: algumas funções gerenciais críticas. *Revista de Administração*, São Paulo: v.16, n.3, p. 31-46, jul./set. 1981.
- _____. *Administração em ciência e tecnologia*. São Paulo: Edgard Blücher, 1983.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W. & STEERS, R.M. *Employee organization linkages*. New York: Academic Press, 1982.
- QUIRINO, T.R. & PEREIRA, W.C.A. Referencial teórico para o projeto de reformulação do Plano de Cargos e Salários da EMBRAPA. In: *Projeto de Reformulação do Plano de Cargos e Salários da EMBRAPA (Projeto Recargos)*. Brasília: EMBRAPA/DRH, 1980.
- SOUZA, E.L.P. Motivação, cultura e clima em órgãos públicos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: v.15, n.4, p. 89-98, out./dez. 1980.
- VASCONCELLOS, E. Ambigüidade e divisão da autoridade na estrutura matricial. *Revista de Administração*, São Paulo: v.14, n.1, p. 5-34, jan./mar. 1979.
- VASCONCELLOS, E. Estrutura organizacional para pesquisa e desenvolvimento. In: MARCOVITCH, J. *Administração em ciência e tecnologia*. São Paulo: Edgard Blücher, 1983.
- _____. Como estruturar a função tecnológica na empresa. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO EM C&T, 11., São Paulo, 1986. *Anais*. São Paulo: PACTo/IA/FEA/USP, 1986.
- VASCONCELLOS, E. & HEMSLEY, J.R. *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- XAVIER, O.S. *Clima organizacional: um estudo comparativo em organizações de pesquisa agropecuária*. Porto Alegre, 1984. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRS.
- _____. A sociometria na administração de recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v.30, n.1, p. 45-54, jan./mar. 1990.

Recebido em novembro/89
2ª versão em janeiro/92