

MINISTERIO DA AGRICULTURA, ABASTECIMENTO E REFORMA AGRARIA-MAARA
EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUARIA-EMBRAPA
CENTRO DE PESQUISA AGROFLORESTAL DE RONDONIA-CPAF-RONDONIA

COMO PROMOVER A FIXACAO DE PESQUISADORES DA EMBRAPA NOS
CENTROS DE PESQUISA DA AMAZONIA OCIDENTAL

Alberto William Viana de Castro
Chefe Adjunto Tecnico
CPAF-RO

PORTO VELHO-RO
DEZ. 1993

INDICE

1. INTRODUCAO	4
2. METODOLOGIA DE INVESTIGACAO	6
2.1. Definicao do problema a ser tratado	6
2.2. Aplicacao de questionarios	9
2.3. Descricao das Unidades onde o problema ocorre	11
3. RESULTADOS	12
3.1. Perfil do clima nas Unidades da Am Ocidental	12
3.2. Analise das variaveis	20
3.3. Analise dos parametros	23
4. CONCLUSOES	24
4.1. Proposicoes	24
4.2. Consideracoes finais	26
5- ANEXOS	27
5.1. Questionario	27

APRESENTACAO

Este documento e o relato de um estudo realizado junto aos pesquisadores da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria-Embrapa, que trabalham nas Unidades localizadas na Amazonia Ocidental (Estados do Amazonas, Rondonia, Acre e Roraima). O Projeto inicial previa uma avaliacao ampla envolvendo todas as Unidades da Regiao Norte, entretanto decidiu-se excluir as Unidades localizadas na Amazonia Oriental, o Centro de Pesquisa Agroflorestal da Amazonia Oriental-CPATU e o Centro de Pesquisa Agroflorestal do Amapa-CPAF-Amapa. O CPATU porque nao apresenta problema de evasao de tecnicos, de forma que sua inclusao mascara a dimensao do problema e o CPAF-Amapa, embora seja atingido pelo problema, por falta de dados disponiveis para avaliacao.

O estudo foi executado como parte pratica do Curso de Administracao em Ciencia e Tecnologia, do Programa de Administracao em Ciencia e Tecnologia-PACTO, ministrado pela Faculdade de Economia e Administracao da Universidade de Sao Paulo-USP. A coleta e tabulacao de dados foi realizada no periodo de julho a novembro de 1993.

Constou de um levantamento onde foram colhidas, atraves de questionario apropriado, as opinioes de 60 pesquisadores, num universo de 128 pesquisadores que trabalham nessas Unidades.

O objetivo do trabalho foi identificar as razoes de satisfacao e insatisfacao dessas pessoas para o desenvolvimento de suas atividades e, dessa forma, ter uma percepcao das razoes de elevadas taxas de evasao de pesquisadores que trabalham nas Unidades da Amazonia Ocidental.

Como resultado, foram obtidas percepcoes dessa amostra a respeito do clima existente dentro dessas Unidades com relacao ao assunto.

1. INTRODUÇÃO

A EMBRAPA, é uma empresa pública brasileira responsável pela geração e transferência de tecnologias agropecuárias, florestais e agroindustriais. Possui 37 Unidades de Pesquisa distribuídas nacionalmente, empregando atualmente cerca de onze mil empregados. Destes, 2 073 são pesquisadores que atuam diretamente nas atividades de P&D desenvolvidas pela empresa. Deste total, 669 são doutores, 1 114 são mestres e 290 são bachareis, formados nas diversas áreas agrônomicas, florestais e biológicas.

Esta força de trabalho está distribuída nacionalmente compondo quadros de pesquisadores distribuídos em Unidades de pesquisa regionalizadamente da seguinte forma: Centro Oeste = 602 (PhD = 43 %, MSc = 46 % e BS = 11 %), Sudeste = 448 (PhD = 40 %, MSc = 49 % e BS = 11 %), Nordeste = 387 (PhD = 18 %, MSc = 67 % e BS = 15 %), Sul = 358 (PhD = 36%, MSc = 58 % e BS = 6 %) e Norte = 278(PhD = 13 %, MSc = 56 % e BS = 31 %).

As Unidades da Amazônia Ocidental, representadas pelo Centro de Pesquisa Agroflorestal da Amazônia Ocidental-CPAA, e os Centros de Pesquisas Agroflorestais do Acre, Rondonia e Roraima, possuem juntos apenas 46 % dos pesquisadores lotados na região Norte, sendo 11 % PhD, 72 % MSc e 45 % BS. Essas Unidades sempre tiveram problemas sérios de falta de pessoal em quantidade e com nível de especialização adequado para a execução de suas missões, principalmente, pela dificuldade da permanência do pessoal técnico especializado nos locais de trabalho. Por ser a Unidade que dispõe da melhor infraestrutura operacional, maior nível de especialização da equipe técnica, tradição em pesquisa na região e estar localizada na cidade com a melhor qualidade de vida da região amazônica (Belem-PA), a possibilidade de trabalhar no CPATU, sempre representou um forte atrativo para grande parte dos pesquisadores que desenvolvem trabalhos em outras Unidades da região. Outro número de pesquisadores preferem outras Unidades próximas de sua base familiar, em outras regiões, onde podem desenvolver suas especialidades.

Apesar de sua relevância e dos prejuízos que tem causado a Embrapa e aos interesses da sociedade na região, este problema não tem sido discutido com a atenção que merece, dada sua dimensão, e embora fale-se muito, ainda não foi viabilizado um fórum adequado para discuti-lo, na empresa, com as pessoas envolvidas e outros especialistas em problemas organizacionais que ajudassem a Embrapa a resolvê-lo.

Após vinte e três meses na Chefia-Adjunta Técnica do Centro de Pesquisa Agroflorestal de Rondonia/CPAF-Rondonia tenho sentido a importância desse problema e, não são raras as reuniões que tenho participado que este problema não tenha sido levantado por colegas de outras Unidades na Amazônia.

Ele torna-se mais grave e mais preocupante no momento em que as Unidades da Amazônia reformularam sua missão

para colocar a Empresa em sintonia com os cenários mundiais com relação a sustentabilidade e/ou preservação da região, com um enfoque ecológico e envolvendo áreas de conhecimento não dominadas pela maioria das Unidades da Amazônia.

A responsabilidade colocada nestes centros para o atendimento destas questões, principalmente naqueles com equipe de pesquisadores reduzida e menos preparados tecnicamente, está aquém da sua real capacidade de execução. Dessa forma, assuntos como evasão, mobilidade e mecanismos que possibilitem a fixação de pesquisadores nestas Unidades precisam ser discutidos em profundidade e abordados de forma a encontrar as soluções definitivas para o problema.

O desempenho de uma instituição de P & D, medido pelo número de tecnologias geradas, adaptadas e/ou absorvidas pelos usuários, número de trabalhos técnicos publicados, dentre outras formas, é influenciado por inúmeros fatores. Nos últimos anos, a Embrapa vem dando ênfase, após a realização do Planejamento Estratégico, ao enfoque de P & D, onde a qualidade dos produtos e do atendimento, a sensibilidade em relação ao cliente, a velocidade da resposta e chegada ao mercado, o avanço tecnológico e a capacidade de inovação de seus produtos passam a ser considerados com maior atenção.

Neste contexto a motivação e satisfação dos empregados representam fatores importantes para alcançar esses objetivos, uma vez que podem influenciar no rendimento individual na medida que determinam uma predisposição ou não para o trabalho terminando por influenciar as diversas variáveis da cadeia de desempenho, em especial dos pesquisadores.

O estudo do clima organizacional é uma forma eficaz de entender como a organização está favorecendo ou não o rendimento de seus empregados. É representado pelos conceitos que os indivíduos têm a respeito da organização, fornecendo informações significativas sobre indícios, baseados nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos rotineiros na organização.

Este trabalho tem como objetivo levantar as discussões sobre o assunto abordando em profundidade o problema e apontar possíveis soluções respaldadas na experiência vivenciada pelos colegas da EMBRAPA na Amazônia. Não é minha intenção, de forma alguma, colocar um ponto final sobre o assunto, mas sim chamar a atenção para sua dimensão, e dessa forma iniciar um processo mais amplo de discussão sobre o tema na Embrapa.

2. METODOLOGIA DE INVESTIGACAO

2.1. Definicao do problema a ser tratado

Apos a definicao do problema foi formulada uma pergunta ou questao de pesquisa, que retratasse da melhor forma o seu objetivo visando encontrar a solucao para o problema.

Dessa definicao ficou claro que a questao principal a ser colocada, seria aquela que considerasse os fatores que produzem a satisfacao ou a insatisfacao no local de trabalho, e que colocada como linha mestra do levantamento produzisse respostas que permitissem inferir no processo de forma positiva.

Assim sendo, o primeiro passo foi delinear um modelo para o levantamento que operacionalizasse o marco conceitual, o qual esta demonstrado na Figura 1 e descrito como segue:

Questao

"Como promover a fixacao de pesquisadores da Embrapa nos Centros de Pesquisa da Amazonia Ocidental?"

Efeitos desejados

- E1 - Reconhecimento da importancia da formacao de um quadro permanente de pesquisadores nas Unidades da Amazonia Ocidental no cenario da Empresa
- E2 - Aumento do tempo de permanencia de pesquisadores nessas Unidades
- E3 - Manutencao da equipe tecnica na Empresa
- E4 - Diminuir o numero de intencoes de transferencias e desligamentos
- E5 - Aumento de satisfacao do corpo tecnico
- E6 - Aumento da produtividade

Variaveis

- V1 - Razoes da escolha pela Embrapa
- V2 - Entraves para o desenvolvimento da atividade
- V3 - Satisfacao e interesse pelo trabalho
- V4 - Importancia dos fatores de satisfacao e interesse pelo trabalho na percepcao dos empregados

V5 - Razoes para transferencia ou sair da Embrapa

V6 - Razoes para permanencia nas Unidades

Parametros

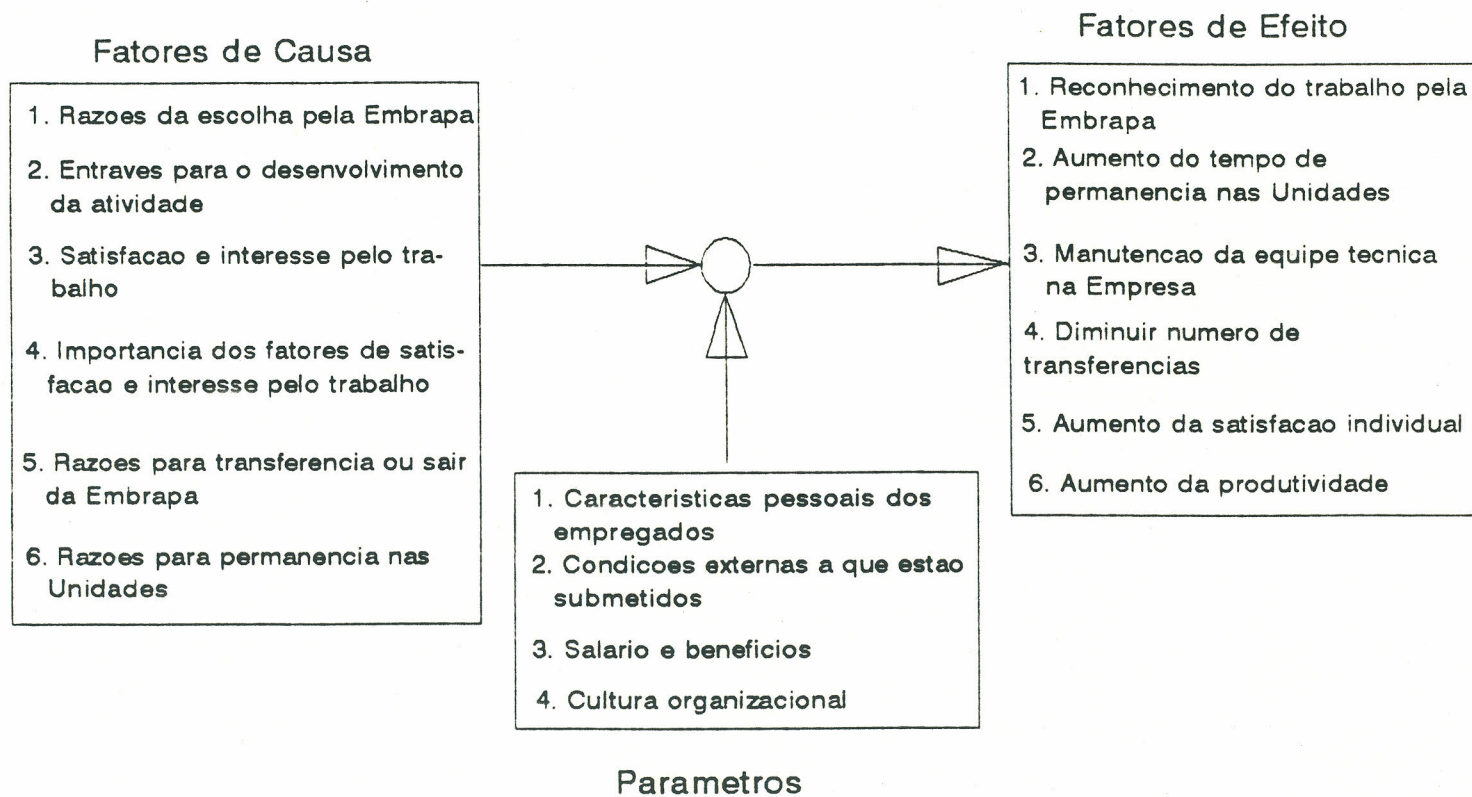
P1 - Caracteristicas pessoais dos empregados

P2 - Condicoes externas a que estao submetidos

P3 - Salario e beneficios

P4 - Cultura organizacional

Figura 1. Modelo do estudo dos fatores de motivacao e satisfacao com o trabalho nas Unidades da Embrapa na Amazonia Ocidental.



2.2. Aplicacao de questionarios

Apos a elaboracao de uma lista de fatores de satisfacao e insatisfacao, foi elaborado um questionario, no qual os respondentes podiam expressar sua opiniao quanto ao fator questionado. Para fins de tratamento estatistico, estes, foram agrupados em seis grupos de fatores decompostos em diversas variaveis (Anexo 1)

Escala

Foram utilizadas as seguintes escalas para medir os variados graus de acordo ou desacordo com relacao aos fatores questionados:

Para o Fator 1. Razoes da escolha pela Embrapa

Menor razao		Maior razao	
D	CP	C	
1	2	3	

Para o Fator 2. Entraves para o desenvolvimento da atividade

Maior problema		Menor problema	
CM	C	D	DM
1	2	3	4
-----		-----	
Situacao		Situacao	
desfavoravel		favoravel	

Para os demais Fatores.

DM	D	DP	CP	C	CM
1	2	3	4	5	6
-----			-----		
Situacao			Situacao		
Desfavoravel			Favoravel		

onde:

- 1 = DM = Discordo Muito
- 2 = D = Discordo
- 3 = DP = Discordo parcialmente
- 4 = CP = Concordo parcialmente
- 5 = C = Concordo
- 6 = CM = Concordo Muito

Aplicacao

Os questionarios foram enviados aos Chefes de cada Unidade, com a solicitacao de que os encaminhasse aos pesquisadores de modo casual entre os membros da equipe. Foram acompanhados de uma carta orientando-os e solicitando sua colaboracao para o desenvolvimento do trabalho.

A populacao estudada

O estudo leva em conta a amostragem realizada em um universo de 128 pesquisadores, onde 60 pesquisadores opinaram sobre o assunto. No quadro 1 pode-se observar o perfil dos respondentes.

Quadro 1. Perfil dos respondentes

Classificacao por sexo	Qte.	% do total
1. Masculino	47	78
2. Feminino	13	22
Classificacao por naturalidade		
1. Norte	21	35
2. Nordeste	20	33
3. Sudeste	9	15
4. Sul	4	7
5. Centro Oeste	2	3
6. Nao identificados	4	7
Classificacao por ocupacao		
1. Chefe de Unidade	1	2
2. Chefe Adjunto Tecnico	2	3
3. Chefe Adjunto de Apoio	2	3
4. Responsaveis pelo SDT	6	10
5. Lideres de Projetos	10	17
6. Pesquisadores	39	65
Classificacao por Titulacao academica		
1. BS	22	37
2. MSc	30	50
3. PhD	8	13
Classificacao por Tempo de permanencia na UD		
1. Menos de 2 anos	1	2
2. De 2 a 5 anos	31	52
3. De 6 a 10 anos	14	23
4. Mais de 10 anos	14	23
Classificacao pelas intencoes atuais		
1. Desejam transferencia:		
. Para outras Unidades da regio	7	12
. Para Unidades de outras regioes	28	46
2. Ficar a disposicao de outros orgaos	1	2
3. Permanecer na Unidade atual	17	28
4. Sair da Embrapa	7	12

2.3. Descricao das Unidades onde o problema ocorre

2.3.1. Centro de Pesquisa Agroflorestal de Rondonia CPAF-Rondonia

O CPAF-Rondonia tem como Missao "Gerar, adaptar e difundir conhecimentos e/ou tecnologias agroflorestais e silvopastoris que permitam o desenvolvimento sustentado dos setores agropecuario e florestal, em beneficio da sociedade". Para execucao dessa missao possui um quadro de empregados distribuidos da seguinte forma: pesquisadores, composto de 27 tecnicos (PhD = 1, MSc = 13 e BS = 13), administrativos = 35 e apoio tecnico = 99.

Situado em uma regio de fronteira, carente de mao de obra especializada na area de atuacao da Embrapa, todo o corpo tecnico do Centro e composto por pessoas oriundas de outras regioes do pais. Essa situacao tem provocado serios problemas a continuidade e/ou a conclusao de determinadas acoes de pesquisa uma vez que a taxa de evasao de pesquisadores desde sua criacao em 1976, tem sido de 70 %.

2.3.2. Centro de Pesquisa Agroflorestal do Acre CPAF-Acre

Tem como Missao "Gerar, adaptar e transferir tecnologias e conhecimentos tecnico-cientificos, para o uso e desenvolvimento sustentado dos ecossistemas e do complexo agroindustrial, em beneficio da sociedade, no ambito do Estado do Acre". Possui um quadro formado de 20 pesquisadores (PhD = 3, MSc = 9 e BS = 8), 23 administrativos e 74 empregados de apoio tecnico. A exemplo do CPAF-Rondonia, o quadro tecnico e todo formado por pessoas de outras regioes do pais. Desde sua criacao em 1976, apresenta uma taxa de evasao de 41 %.

2.3.3. Centro de Pesquisa Agroflorestal de Roraima CPAF-Roraima

E o Centro localizado mais ao extremo Norte da Amazonia Ocidental, e por conseguinte mais isolado geograficamente que os demais centros da regio.

Tem como Missao "Fornecer tecnologias para o desenvolvimento sustentado dos sistemas agropecuarios e agroflorestais em prol da sociedade". Apresenta um quadro de empregados composto de 21 pesquisadores (PhD = 3, MSc = 17 e BS = 2), 34 administrativos e 29 de apoio tecnico. Desde sua criacao em 1982 tem apresentado uma taxa de evasao de 50 %.

2.3.4. Centro de Pesquisa Agroflorestal da Amazonia Ocidental-CPAA

Representa o Centro mais preparado tecnicamente da Amazonia Ocidental para executar sua Missao "Aproveitar e conservar os recursos naturais renovaveis da Amazonia Ocidental, gerando e difundindo tecnologias voltadas para a viabilidade ecologica, tecnica e economica e sistemas sustentaveis de uso da terra, que combinem arvores com culturas agricolas e/ou animais, com vistas ao abastecimento local, a producao para mercados externos e a recuperacao de areas degradadas". Para isso dispoe de um quadro de empregados formado por 60 pesquisadores (PhD = 6, MSc = 31 e BS = 21), 66 administrativos e 215 de apoio tecnico.

E o Centro da Amazonia Ocidental com o maior numero de pesquisadores ja transferidos para Unidades de outras regioes (77 pesquisadores), representando uma taxa de evasao desde sua criacao em 1975, de 56 %.

3. RESULTADOS

Os resultados estao apresentados da seguinte forma: Apresentacao do perfil do clima organizacional nas UDs da Amazonia Ocidental conforme percebido pelos respondentes e correlacao entre o perfil do clima percebido e a satisfacao dos empregados, numa tentativa de se avaliar o impacto das diferentes variaveis sobre o estado geral de satisfacao nessas UDs e identificar as principais acoes para mudar essa situacao.

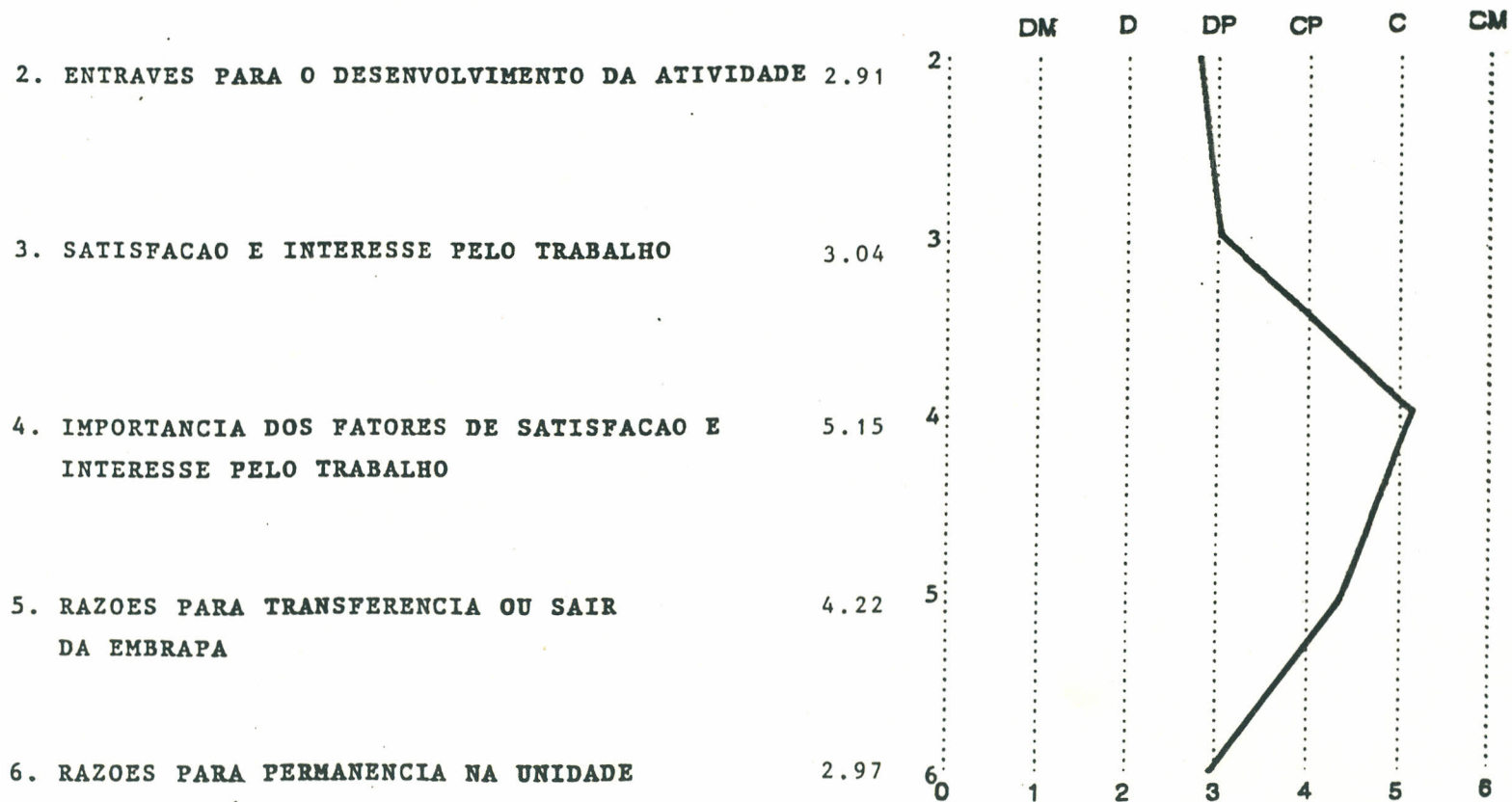
3.1. Perfil do clima nas Unidades da Amazonia Ocidental

Apos a analise dos dados em conjunto, devido a relativa homogeneidade da distribuicao, foram considerados como aspectos de importancia excepcional aqueles que apresentaram valores acima da media mais o desvio padrao ($x + s$), e os que se colocaram abaixo da media menos o desvio padrao ($x - s$).

Ao longo das tabelas seguintes, os itens assinalados com "F" revelam que o fator/variavel esta acima do valor critico superior, denotando que o mesmo e percebido com bastante favorabilidade. De outro lado, os itens assinalados com "D" revelam que o fator/variavel esta abaixo do valor critico inferior, denotando que o mesmo e percebido com bastante desfavorabilidade.

TABELA 1. PERFIL DO AMBIENTE DE TRABALHO NAS UNIDADES DA EMBRAPA LOCALIZADAS NA AMAZONIA OCIDENTAL

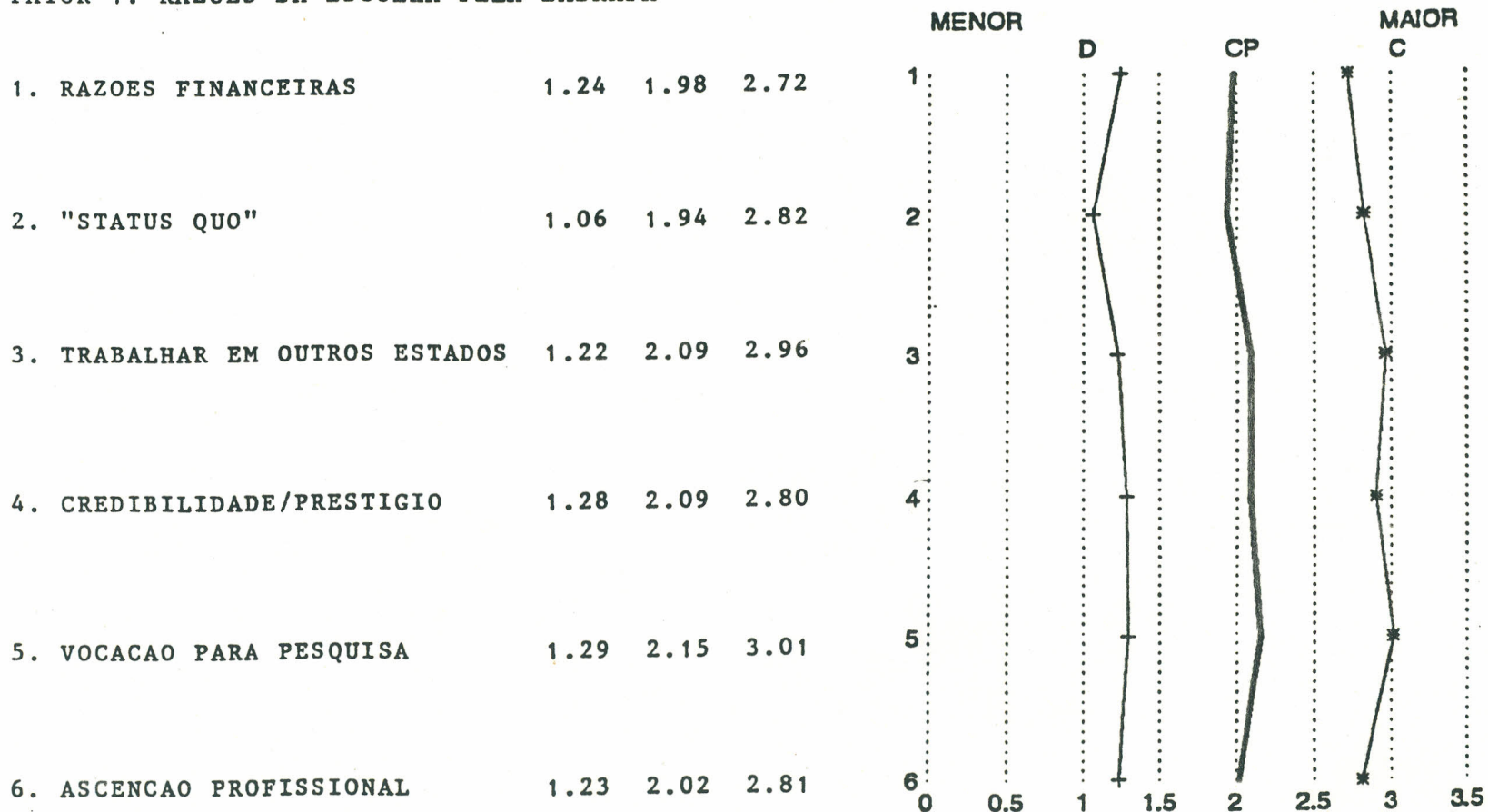
FATORES:



D/F = Desfavorabilidade/Favorabilidade
(2.53 < x < 5.33)

TABELA 1A. PERFIL DO AMBIENTE DE TRABALHO NAS UNIDADES DA EMBRAPA NA AMAZONIA OCIDENTAL

FATOR 1. RAZOES DA ESCOLHA PELA EMBRAPA



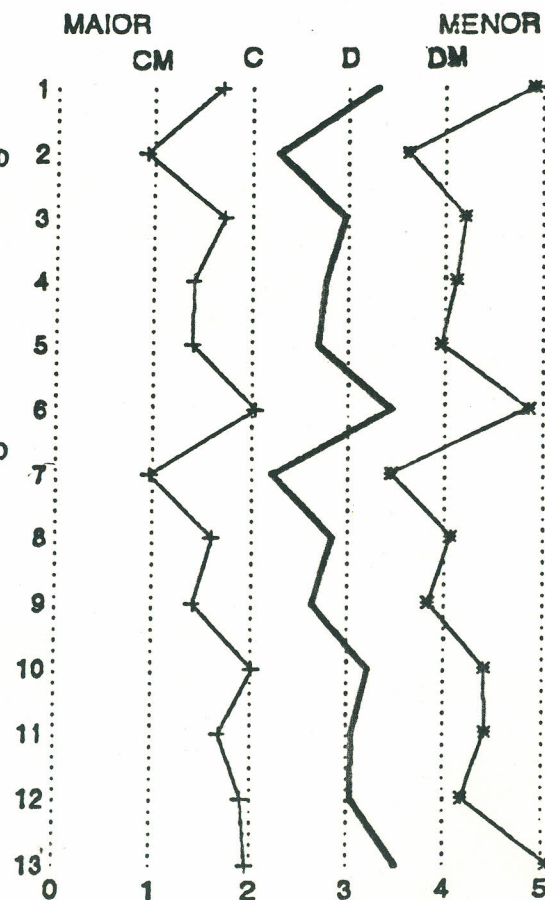
D/F = Desfavorabilidade/Favorabilidade
(1.20 < x < 2.80)*

* exclusivo para este fator

TABELA 1A. PERFIL DO AMBIENTE DE TRABALHO NAS UNIDADES DA EMBRAPA NA AMAZONIA OCIDENTAL

FATOR 2. ENTRAVES PARA O DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE

1. LOCALIZACAO GEOGRAFICA	1.69	3.30	4.91	
2. BAIXO NUMERO DE PESQUISADORES	0.92	2.27	3.62	D
3. BAIXA QUALIFICACAO DE PESQUI	1.71	2.96	4.20	
4. FALTA DE EMPREGADO QUALIFICADO	1.41	2.76	4.11	
5. FALTA DE PESSOAL DE APOIO	1.40	2.68	3.96	
6. FALTA DE PESSOAL ADMINISTRATIVO	2.03	3.44	4.85	
7. FALTA DE RECURSOS FINANCEIROS	0.96	2.20	3.44	D
8. FALTA DE LABORATORIOS	1.60	2.83	4.06	
9. FALTA DE EQUIPAMENTOS	1.41	2.62	3.83	
10. FALTA DE MAQUINAS E VEICULOS	2.01	3.21	4.41	
11. ISOLAMENTO PROFISSIONAL	1.68	3.05	4.42	
12. FALTA DE INTEGRACAO	1.90	3.04	4.18	
13. INADAPTACAO AO LOCAL	1.95	3.50	5.05	

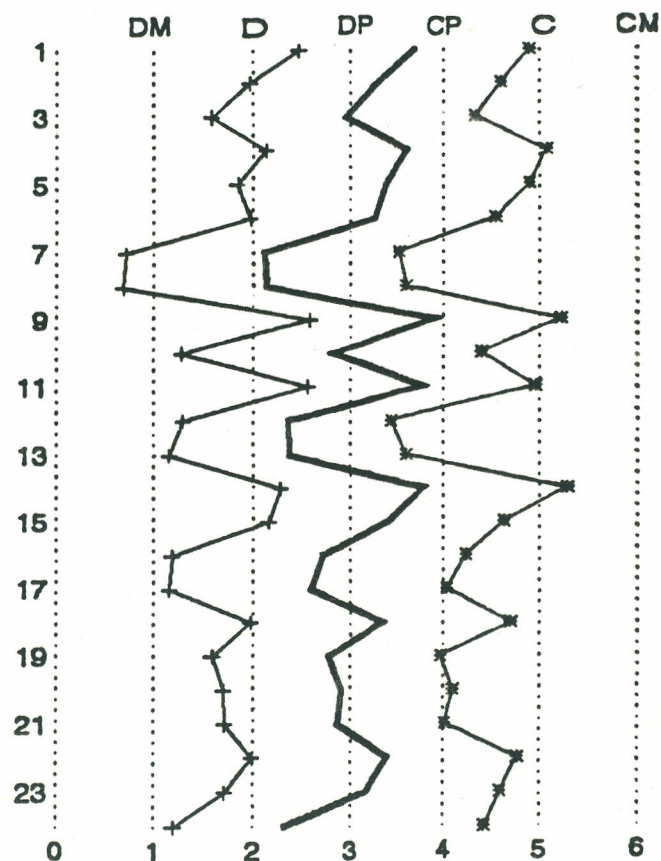


D/F = Desfavorabilidade/Favorabilidade
(2.53 < x < 5.33)

TABELA 1A. PERFIL DO AMBIENTE DE TRABALHO NAS UNIDADES DA EMBRAPA LOCALIZADAS NA AMAZONIA OCIDENTAL

FATOR 3. SATISFACAO E INTERESSE PELO TRABALHO

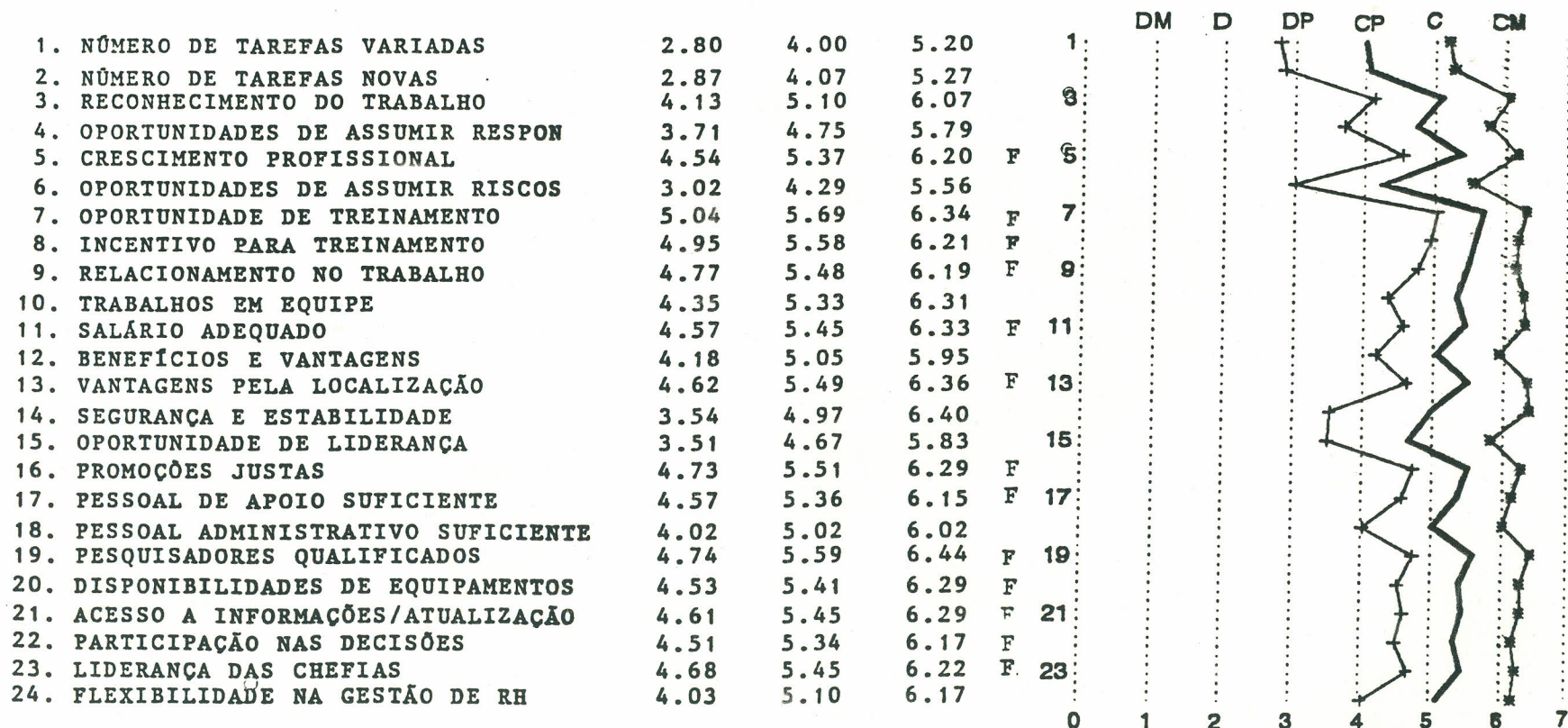
1. NÚMERO DE TAREFAS VARIADAS	2.27	3.68	4.89
2. NÚMERO DE TAREFAS NOVAS	1.96	3.28	4.60
3. RECONHECIMENTO DO TRABALHO	1.58	2.96	4.34
4. OPORTUNIDADES DE ASSUMIR RESPON	2.13	3.60	5.07
5. CRESCIMENTO PROFISSIONAL	1.84	3.37	4.90
6. OPORTUNIDADES DE ASSUMIR RISCOS	1.97	3.26	4.55
7. OPORTUNIDADE DE TREINAMENTO	0.72	2.12	3.59 D
8. INCENTIVO PARA TREINAMENTO	0.69	2.14	3.59 D
9. RELACIONAMENTO NO TRABALHO	2.58	3.90	5.22
10. TRABALHOS EM EQUIPE	1.28	2.84	4.40
11. SALÁRIO ADEQUADO	2,56	3.76	4.96
12. BENEFÍCIOS E VANTAGENS	1.29	2.36	3.43 D
13. VANTAGENS PELA LOCALIZAÇÃO	1.15	2.37	3.59 D
14. SEGURANÇA E ESTABILIDADE	2.28	3.78	5.28
15. OPORTUNIDADE DE LIDERANÇA	2.16	3.40	4.64
16. PROMOÇÕES JUSTAS	1.18	2.71	4.24
17. PESSOAL DE APOIO SUFICIENTE	1.15	2.59	4.03
18. PESSOAL ADMINISTRATIVO SUFICIENTE	1.97	3.34	4.71
19. PESQUISADORES QUALIFICADOS	1.59	2.78	3.97
20. DISPONIBILIDADES DE EQUIPAMENTOS	1.70	2.90	4.10
21. ACESSO A INFORMAÇÕES/ATUALIZAÇÃO	1.71	2.86	4.01
22. PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES	1.98	3.38	4.78
23. LIDERANÇA DAS CHEFIAS	1.71	3.15	4.59
24. FLEXIBILIDADE NA GESTÃO DE RH	1.19	2.31	4.43 D



D/F = Desfavorabilidade/Favorabilidade
(2.53 < x < 5.33)

TABELA 1A. PERFIL DO AMBIENTE DE TRABALHO NAS UNIDADES DA EMBRAPA LOCALIZADAS NA AMAZÔNIA OCIDENTAL

FATOR 4. IMPORTÂNCIA DOS FATORES DE SATISFAÇÃO E INTERESSE PELO TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS

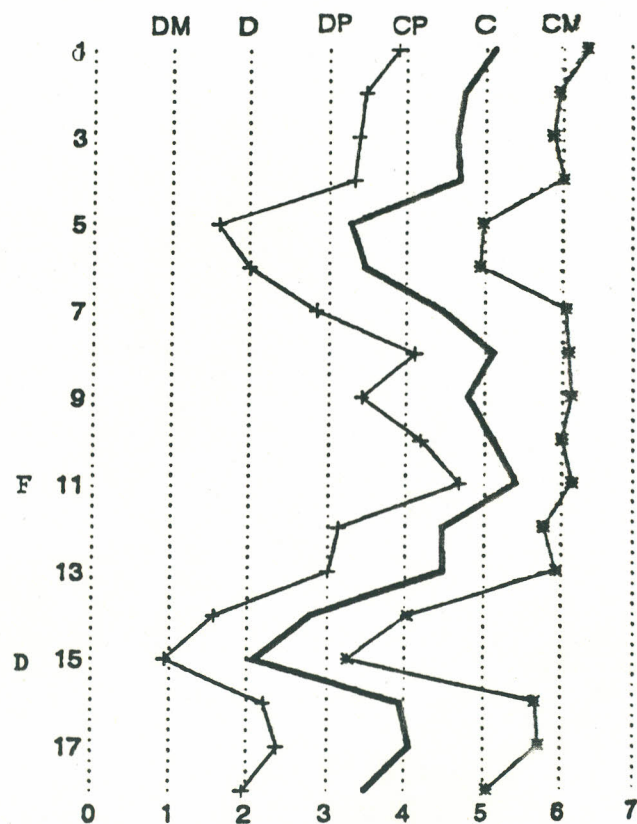


D/F = Desfavorabilidade/Favorabilidade
(2.53 < x < 5.33)

TABELA 1A. PERFIL DO AMBIENTE DE TRABALHO NAS UNIDADES DA EMBRAPA LOCALIZADAS NA AMAZÔNIA OCIDENTAL

FATOR 5. RAZÕES PARA TRANSFERÊNCIA OU SAIR DA EMBRAPA

1. ORDEM FAMILIAR	3.90	5.12	6.34
2. ORDEM PESSOAL	3.48	4.72	5.96
3. LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA	3.39	4.64	5.89
4. CONDIÇÃO DE TRABALHO INADEQUADA	3.33	4.67	6.01
5. SALÁRIOS, VANTAGENS E BENEFÍCIOS	1.61	3.29	4.97
6. RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO	2.01	3.47	4.93
7. ISOLAMENTO PROFISSIONAL	2.85	4.45	6.05
8. QUALIDADE DE VIDA	4.11	5.10	6.09
9. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	3.44	4.78	6.12
10. CUSTO DE VIDA LOCAL	4.19	5.10	6.01
11. CUSTO DE MOBILIZAÇÃO FAMILIAR	4.68	5.41	6.14
12. FALTA DE LAZER	3.14	4.46	5.78
13. ISOLAMENTO CULTURAL	3.01	4.47	5.93
14. CONFLITO COM CHEFIAS	1.57	2.80	4.03
15. CONFLITOS COM EQUIPE TÉCNICA	0.93	2.10	3.27
16. QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE TÉCNICA	2.21	3.94	5.67
17. IMATURIDADE PROFISSIONAL	2.38	4.05	5.72
18. RECONHECIMENTO DO TRABALHO	1.95	3.50	5.05

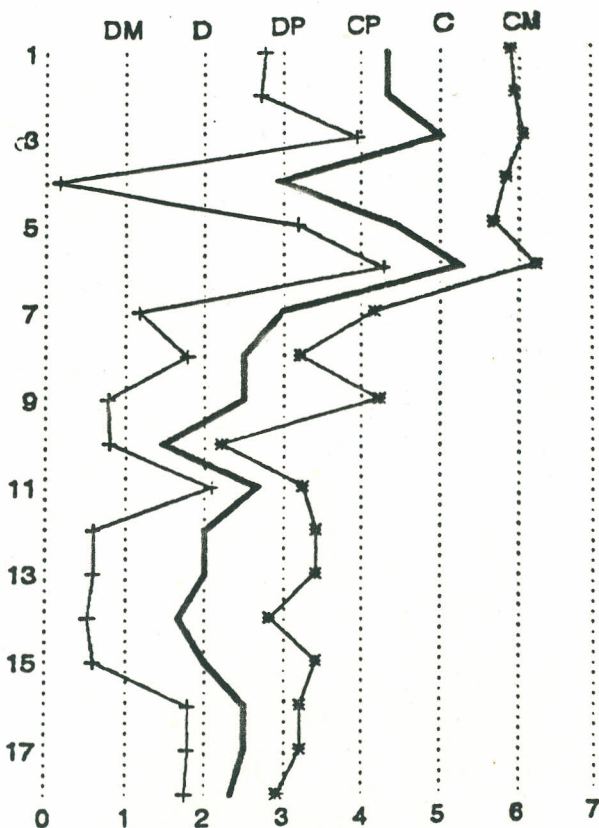


D/F = Desfavorabilidade/Favorabilidade
(2.53 < x < 5.33)

TABELA 1A. PERFIL DO AMBIENTE DE TRABALHO NAS UNIDADES DA EMBRAPA LOCALIZADAS NA AMAZÔNIA OCIDENTAL

FATOR 6. RAZÕES PARA PERMANECER NA UNIDADE

1. ORDEM FAMILIAR	2.77	4.33	5.89
2. ORDEM PESSOAL	2.72	4.33	5.94
3. LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA	3.95	5.00	6.05
4. CONDIÇÃO DE TRABALHO INADEQUADA	0.17	3.00	5.83
5. SALÁRIOS, VANTAGENS E BENEFÍCIOS	3.20	4.44	5.68
6. RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO	4.28	5.25	6.22
7. ISOLAMENTO PROFISSIONAL	1.17	3.00	4.17
8. QUALIDADE DE VIDA	1.79	2.50	3.21 D
9. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	0.77	2.50	4.23 D
10. CUSTO DE VIDA LOCAL	0.79	1.50	2.21 D
11. CUSTO DE MOBILIZAÇÃO FAMILIAR	2.09	2.67	3.25
12. FALTA DE LAZER	0.59	2.00	3.41 D
13. ISOLAMENTO CULTURAL	0.59	2.00	3.41 D
14. CONFLITO COM CHEFIAS	0.52	1.67	2.82 D
15. CONFLITOS COM EQUIPE TÉCNICA	0.59	2.00	3.44 D
16. QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL	1.79	2.50	3.21 D
17. IMATURIDADE PROFISSIONAL	1.79	2.50	3.21 D
18. RECONHECIMENTO DO TRABALHO	1.75	2.33	2.91 D



D/F = Desfavorabilidade/Favorabilidade
(2.53 (x) 5.33)

3.2. Analise das variaveis

V1. Razoes da escolha pela Embrapa

A Embrapa e uma empresa especializada em pesquisas agropecuarias e florestais que, praticamente, detem o monopolio dessa atividade no Brasil. Por ser uma empresa que desfruta da credibilidade da opiniao publica, dispor de infraestrutura adequada para o desenvolvimento da atividade, estar distribuida nacionalmente e pagar salarios compativeis com o nivel de qualificacao de seus tecnicos, sempre representou um dos orgaos preferidos pelos formandos em areas biologicas, agronomicas e florestais para o trabalho.

A razao de escolha desses profissionais para o trabalhar na Embrapa e considerada importante porque possibilita uma avaliacao previa dos interesses dessas pessoas ao ingressar nas Unidades da Embrapa da Amazonia Ocidental.

O perfil apresentado para essa variavel demonstra que a vocacao para as atividades de pesquisa, a credibilidade da Embrapa e a possibilidade de trabalhar em outros estados sao fatores que prevaleceram na ocasio da opcao pela Embrapa, sendo importante atentar que por em sua maioria, se tratarem de tecnicos oriundos de outros estados, o fato de ser uma empresa nacional e muito importante na hora da escolha, uma vez que abre oportunidades de trabalho em outras regioes do pais.

V2. Entraves para o desenvolvimento da atividade

A falta de recursos financeiros para o custeio das atividades de pesquisa e o baixo numero de pesquisadores nessas Unidades representam os principais entraves para o atendimento das demandas por solucoes tecnologicas adequadas nos estados dessa regioao. A falta de equipamentos adequados impossibilita o avanco em determinadas areas do conhecimento, dificultando o desempenho dos tecnicos que, apos receberem treinamento de pos-graduacao, retornam as Unidades e nao dispoem dos equipamentos adequados para o seu desempenho. Determinadas Unidades da regioao ainda nao dispoem, sequer, dos equipamentos adequados de informatica para atender suas necessidades. O numero reduzido de pessoal de apoio tecnico, tambem e um fator limitante para o desenvolvimento das pesquisas nesses centros. Com o aumento da demanda e a impossibilidade de contratacao de servicos temporarios torna-se dificil a conducao dos experimentos em determinadas epocas do ano, principalmente, na fase de implantacao e coleta de dados experimentais.

O isolamento profissional a que estao submetidos esses tecnicos, provocado pela falta de recursos, os deixa em uma

situacao de insatisfacao profissional que muito contribui para suas aspiracoes de trabalhar em centros melhores localizados onde esse problema e minimizado. Junto com esse problema se observa que o baixo nivel de qualificacao da equipe tecnica nessas Unidades tambem funcionam como fatores negativos junto a motivacao dos pesquisadores que atuam na Amazonia Ocidental.

V3. Satisfacao e interesse pelo trabalho

O nivel de satisfacao e interesse pelo trabalho esta colocado em uma posicao intermediaria com relacao aos diversos aspectos pesquisados.

O maior nivel de satisfacao e para o relacionamento com os colegas de trabalho, colocado de forma muito positiva, embora em alguns casos (minoritarios), existam alguns descontentes com essa posicao. Nas posicoes intermediarias nao se tem problemas com fatores como salario, seguranca e estabilidade e os criterios atualmente utilizados para promocoes na empresa.

Os aspectos que traduzem o maior nivel de insatisfacao para o trabalho esta relacionado com a falta de oportunidades de participar de treinamentos e eventos tecnicos de curta duracao, fato diretamente relacionado com a falta de recursos financeiros nessas Unidades, e os beneficios financeiros e vantagens por rabalharem em Unidades localizadas nas regioes de fronteira do pais. A falta de habito de trabalho em equipe tambem pode ser considerado um fator de insatisfacao a ser considerado para o desenvolvimento de acoes que mudem essa situacao.

Outros fatores a serem levados em consideracao sao a percepcao que estes empregados tem da pouca flexibilidade da gestao dos recursos humanos existentes atualmente na empresa e a deficiencia de apoio tecnico administrativo.

V4. Importancia dos fatores de satisfacao e interesse pelo trabalho na percepcao dos empregados

Todos os fatores abordados com relacao ao interesse e satisfacao com o trabalho sao considerados importantes pelos empregados.

Colocando-se acima do ponto maximo de Favorabilidade os aspectos considerados da maior relevancia sao os relacionados com o crescimento profissional, oportunidades de treinamento, relacionamento no trabalho, trabalhos em equipe, salario adequado, vantagens recebidas pela localizacao, promocoes justas, pessoal de apoio em quantidade e qualidade, nivel de qualificacao dos pesquisadores, disponibilidade de equipamentos, acesso a informacoes atualizadas, participacao nas decisoes do centro e a lideranca exercida pelas chefias.

V5. Razoes para desejarem a transferencia para outras Unidades ou sair da Embrapa

A avaliacao demonstrou que 72 % dos entrevistados (60 pesquisadores) nao estao satisfeitos com sua situacao atual. Desses, 12 % desejam sair da Embrapa, nao tendo sido perguntado no questionario as razoes porque ainda nao o fizeram. Os outros, 12 % almejam a oportunidade de serem tranferidos para outras Unidades da regioao e 46 % para Unidades de outras regioes. Os 2 % restantes desejam ser colocados a disposicao de outros orgaos.

A avaliacao do perfil desses pesquisadores demonstra como principal razao para esse posicionamento o custo excessivo da mobilizacao para a base familiar, o que normalmente ocorre no periodo das ferias. O elevado preco das passagens aereas tem contribuido de forma significativa para este posicionamento, uma vez que qualquer deslocamento da regioao so pode ser feito de forma mais rapida por esse meio de transporte.

As questoes de ordem pessoal, familiar, as condicoes inadequadas para o trabalho das Unidades, o isolamento profissional, qualidade de vida local, a possibilidade de melhor desenvolvimento profissional em outras Unidades mais desenvolvidas e o elevado custo de vida, tambem interferem de forma extremamente negativa para a permanencia dos tecnicos na regioao. A imaturidade das equipes tecnicas das Unidades tambem e fator colocado como limitante no nivel de satisfacao desses tecnicos na Unidade em que se encontram.

Os fatores adversos interferem de forma extremamente negativa na satisfacao desses pesquisadores em trabalhar na regioao, o que pode ser comprovado pelas elevadas taxas de evasao relatadas no item 2.3 e pelas intencoes de transferencias relatadas neste trabalho.

A Embrapa precisa, urgentemente, criar mecanismos eficientes para solucionar essa situacao, tendo em vista a importancia de sua atuacao como orgao de apoio ao desenvolvimento na regioao.

V6. Razoes para permanecer na Unidade atual

Do universo estudado (60 pesquisadores) apenas 28 % tem intencao de permanecer nas Unidades em que estao atualmente. Como principais razoes para a permanencia estao a relevancia social do trabalho que vem desenvolvendo e a localizacao geografica da Unidade, demonstrando uma preocupacao e/ou uma visao privilegiada da importancia da atuacao da Embrapa nessa regioao do pais. Outras razoes de nivel de importancia a ser considerado sao de ordem pessoal e familiar.

Fatores como custo de vida, falta de lazer e o isolamento cultural, tem um baixo nivel de importancia para essas pessoas. Como em sua maioria todos os tecnicos sao de outros estados, deduz-se que essas pessoas, realmente estao mais preparadas para o desafio que representa a atividade da Embrapa nessa parte do pais no presente.

3.3. Analise dos parametros

P1. Caracteristicas pessoais dos empregados

Os pesquisadores contratados para a prestacao de servicos nas Unidades da Amazonia Ocidental sao, em sua maioria, oriundos de outros estados. Na amostragem realizada neste trabalho apenas 35 % sao naturais da regioao amazonica, outros 33 % sao dos estados do nordeste e o restante oriundos de outras regioes do pais.

Por ser representada por estados fronteiricos a Amazonia Ocidental ainda representa um mercado de trabalho em potencial para tecnicos de outras regioes do pais que aqui chegam em busca de novas oportunidades de trabalho. O interesse pela Embrapa em muitos casos surge como uma oportunidade de trabalhar em uma empresa nacional que possibilitaria a volta aos estados de origem desses tecnicos.

P2. Condicoes externas a que estao submetidos

Os tecnicos oriundos de outras regioes estao submetidos a diversos tipos de pressoes que interferem diretamente no seu desempenho profissional. O descontentamento dos familiares, a necessidade de educacao dos filhos provocada pela falta de cursos universitarios adequados, a insatisfacao pelo sentimento de isolamento profissional e outros problemas relacionados a infraestrutura dessas Unidades, aliados a problemas de ordem economicas sao indicadores dos tipos de pressao a que estao submetidos e que interferem na produtividade.

A ideia de que estao condenados a trabalharem nessas localidades por tempo indeterminado, em alguns casos chega a levar tecnicos em que a Embrapa fez investimentos consideraveis a pedirem demissao para trabalharem em outros locais. Essa situacao poderia ser contornada so com criterios bem definidos de tempo de permanencia nesses locais.

P3. Salarios e beneficios

Apesar de ter um plano de carreira e manter uma tabela salarial, de certa forma privilegiada em relacao a outros orgaos publicos, os salarios recebidos pelos pesquisadores que trabalham nas Unidades localizadas na Amazonia Ocidental tem um valor relativo muito menor que os salarios recebidos pelos pesquisadores que trabalham em outras regioes do pais. Dentre os custos adicionais por morar na regioao, os de deslocamento para a base familiar, sao os que mais pesam na economia dessas pessoas. Outras despesas adicionais estao relacionadas com os elevados gastos com energia eletrica, moradia e alimentacao. Os beneficios financeiros adicionais (25 %), servem apenas para abater uma parte dos descontos com o imposto de renda.

E importante realizar um estudo economico aprofundado para medir estes aspectos, e assim poder chegar-se a valores mais adequados para os indices de localidades atualmente pagos para os empregados que atuam na regioao.

P4. Estrutura organizacional

Os criterios para a transferencia de empregados na Embrapa ainda nao estao bem definidos. Por ser uma Empresa de ambito nacional, uma politica de mobilidade de empregados deveria ser exercitada, principalmente, no caso de pesquisadores.

As Unidades da Amazonia Ocidental sempre terao problemas para a formacao de quadros tecnicos de nivel caso nao seja encontrada uma solucao adequada aos interesses da Embrapa na regioao. Essa solucao deve levar em consideracao a importancia, cada vez mais crescente, das atividades de pesquisa agricola e florestal na regioao Amazonica.

A disparidade existente com relacao ao nivel de qualificacao observado nas Unidades da regioao Norte e as localizadas nas regioes Centro Oeste, Sul e Sudeste, precisam ser compensadas, principalmente, no momento em que a Amazonia esta centrada no foco das atencoes em nivel mundial com relacao a preocupacao com o desenvolvimento sustentavel da regioao. O interesse dos organismos internacionais de desenvolverem trabalhos conjuntos com a Embrapa em Unidades como os CPAFs Acre e Rondonia estao fadados ao fracasso, com pessimas repercussoes para a Embrapa, caso nao seja pensada a solucao adequada para a solucao desse problema.

Uma forma de contribuir para elevar o nivel de competencia e a produtividade dessas Unidades seria estimular a consultoria interna na Empresa. A Embrapa dispoe nos seus quadros, especialistas de renome internacional e tem valorizado mais o envolvimento de consultores internacionais, quando a solucao, para determinadas demandas internas, poderia ser dada por tecnicos da propria Embrapa.

4. CONCLUSOES

4.1. Proposicoes

Com base na analise das variaveis e parametros apresentados as seguintes proposicoes devem ser levadas em consideracao:

- a. Estudo, avaliacao e implantacao de uma politica de mobilidade de empregados dentro da Empresa que leve em consideracao, principalmente, as demandas de cada Unidade pela execucao de pesquisa e prestacao de servicos tecnicos junto aos seus usuarios.

- b. Garantir a participacao dos pesquisadores localizados nas Unidades da Amazonia Ocidental em, pelo menos, um evento por ano, que possibilite a troca de conhecimentos e/ou experiencias com tecnicos/colegas de outras instituicoes de pesquisa em sua area de conhecimento.
- c. Promover simposios/workshops com os empregados das Unidades da regio Norte para encontrar formas mais adequadas para solucionar o problema.
- d. Estudar de imediato compensacao financeira para os empregados que servem nessas Unidades, principalmente para os pesquisadores, por representarem mao de obra especializada, nao disponivel nesses locais.
- e. Concessao de periodo de ferias diferenciado para pesquisadores.
- f. Estimular a realizacao de encontros "informais" entre os pesquisadores dessas Unidades.
- g. Programar, com regularidade, reunioes tecnicas para a discussao da programacao de pesquisa dessas Unidades como forma de promover maior integracao entre essas equipes e estimular os trabalhos em parcerias, viabilizando a complementacao de deficiencias individuais dessas Unidades.
- h. Realizacao de seminarios internos para discussao do problema nas Unidades.
- i. Estimular a consultoria interna de media duracao na Empresa, como forma de formar escola nos centros da Amazonia Ocidental com pesquisadores mais experientes de outros centros.
- j. Criacao de um sistema de avaliacao de desempenho mais adaptado e especifico as atividades de P & D, considerando criterios tecnicos, menos subjetivos, levando em conta as particularidades dessa atividade, o plano de trabalho, recursos disponiveis e resultados alcancados e os beneficios obtidos para a sociedade. Para os pesquisadores que atuam nessas Unidades os criterios de produtividade deveriam ser diferenciados das Unidades mais desenvolvidas e melhor aparelhadas. Uma forma de compensacao seria a ampliacao do numero minimo de referencias por ocasio das promocoes.
- l. Com a implantacao do novo Sistema Embrapa de Planejamento-SEP, e necessario criar extrategias diferentes de trabalho nas Unidades onde existe a dificuldade de fixacao de pesquisadores. Uma alternativa seria bancar os custos de manutencao de tecnicos de alto nivel de forma permanente nessas Unidades e encontrar meios de contratacao de pesquisadores para trabalhar, de forma temporaria, vinculados a determinados projetos.

4.2. Consideracoes finais

Este trabalho teve como objetivo contribuir para o inicio de uma discussao mais ampla sobre o problema da fixacao de pesquisadores nas Unidades da Embrapa, localizadas na Amazonia Ocidental.

Apesar de meu curto periodo como dirigente em uma Unidade da Embrapa, vivencio este problema a bastante tempo como pesquisador e sei da importancia de sua solucao, nao so para o atendimento dos interesses da Embrapa e dos seus usuarios, na regioao, mas tambem, para uma melhor satisfacao de seu quadro de especialistas com o trabalho que desenvolvem.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os colegas pesquisadores e responsaveis pelos Setores de Recursos Humanos-SRH das Unidades e ao Departamento de Administracao de Pessoal-DAP que, com sua manifestacao, atraves dos questionarios contribuíram para a realizacao deste trabalho.

Ao Professor Roberto Sbragia, que por sua valiosa orientacao e fornecimento de material adequado, muito ajudou-me na fase de tabulacao e conclusao dos dados obtidos, e ao professor Joel Dutra, que avaliou a proposta preliminar de trabalho, meu muito obrigado.

A Embrapa pela oportunidade que me deu de aprimorar meus conhecimentos, em uma area ainda carente na Empresa, meus sinceros agradecimentos com os votos que a aplicabilidade desses estudos fiquem acima de sua utilidade como exercicio academico.

5 - ANEXOS

5.1. Questionario

1 - IDENTIFICAÇÃO

Número de matrícula: _____

Unidade: _____

Região Geográfica: _____

Estado: _____

Município: _____

Sexo do respondente: () Masculino () Feminino

Naturalidade: _____

Local da Graduação: _____

Local da Especialização: _____

2- DADOS FUNCIONAIS

21- Assinale com "X" a(s) função(ões) que você ocupa no presente.

- () Chefe de Unidade
- () Chefe-Adjunto Técnico
- () Chefe-Adjunto de Apoio
- () Secretário de Conselho
- () Secretário de Programa de Pesquisa
- () Líder de Projeto
- () Somente Pesquisa
- () Outro(s). Especificar: _____

22- Numa escala de 1 a 3, escolha as razões que o levaram a trabalhar na Embrapa.

- () Razões Financeiras
- () "Status Quo"
- () Possibilidade de trabalhar em outros estados
- () Credibilidade/Prestígio da empresa
- () Vocação para atividades de pesquisa
- () Possibilidade de ascensão profissional

23- Qual sua última titulação acadêmica?

- () BS
- () M^{sc}C
- () Ph.D
- () Livre Docência

24- Como você se sente a respeito do seu campo principal de especialização? (Assinale com um "X" o ponto que melhor representa seu nível de atualização de conhecimento)

|_|_|_|_|_|_|_|_|
0 1 2 3 4 5 6

Desatualizado Atualizado

25. Tempo de permanência em pesquisa na Embrapa?

_____ anos (Se menor que 1 ano escreva 0)

26. Tempo de permanência na Unidade atual?

_____ anos (Se menor que 1 ano escreva 0)

27. É oriundo(a) de outra Unidade da Embrapa?

() Sim () Não

28. Caso a resposta anterior tenha sido afirmativa responda o seguinte:

Unidade de origem: _____

Tempo de permanência: _____ anos (Se menor que 1 ano escreva 0)

3. UTILIZAÇÃO DO TEMPO

3.1. Qual a proporção média de seu tempo de trabalho gasto em cada uma das seguintes atividades? (O total deve somar 100%).

- () Execução de projetos de pesquisa
- () Atendimento a estagiários
- () Aulas, palestras, conferências e similares
- () Supervisão e orientação de teses
- () Interação com produtores, extensionistas e outros usuários da pesquisa
- () Interação com pesquisadores de outras unidades da Embrapa e outras organizações de pesquisa e ensino
- () Supervisão, condução de projetos de produção
- () Participação em comitês técnicos (Editoração, avaliação, seleção, etc...)
- () Viagens a serviço
- () Outras atividades. Especificar: _____

Total=100%

3.2. Quais os cinco maiores problemas que dificultam a execução da sua função de pesquisador nessa Unidade? (Numere de 1 a 5, sendo 1 o maior problema e 5 o menor).

- () Localização geográfica inadequada
- () Número reduzido de pesquisadores
- () Baixa qualificação dos pesquisadores
- () Falta de funcionários (nao pesquisadores) qualificados
- () Falta de pessoal de apoio
- () Falta de pessoal administrativo
- () Falta de recursos financeiros
- () Falta de laboratórios
- () Falta de equipamentos
- () Falta de máquinas e veículos
- () Falta de informações de outros centros de pesquisa
- () Falta de integração entre os pesquisadores
- () Inadaptação ao local de trabalho

() Outros. Especificar: _____

4. SATISFAÇÃO E INTERESSE PELO TRABALHO

4.1. Registre na coluna (A) o seu grau de satisfação com cada aspecto do seu trabalho e na coluna (B), registre o grau de importância que você atribui aos mesmos aspectos.

Use as seguintes escalas para responder:

Coluna A: | | | | | | | |
0 1 2 3 4 5 6

Muito insatisfeito Muito satisfeito

Coluna B: | | | | | | | |
0 1 2 3 4 5 6

Sem importância Muito importante

(A) (B)

- () () Número suficiente de tarefas variadas
- () () Número suficiente de tarefas novas
- () () Reconhecimento pelo trabalho realizado, por outras áreas da empresa
- () () Oportunidade suficiente para assumir responsabilidades
- () () Oportunidade de crescimento e realização profissional
- () () Oportunidade suficiente para assumir risco
- () () Oportunidade de participar de treinamentos de curta duração e eventos técnico-científicos
- () () Incentivo para treinamento
- () () Relacionamento com colegas de trabalho
- () () Trabalhos em equipe
- () () Salário adequado
- () () Benefícios e vantagens extra-salariais
- () () Vantagens salariais pela localização
- () () Segurança e estabilidade na empresa
- () () Oportunidade de exercer liderança na sua área de especialização
- () () Promoções justas
- () () Pessoal suficiente de apoio a pesquisa
- () () Pessoal administrativo suficiente
- () () Pesquisadores qualificados para atender as demandas por pesquisa da Unidade
- () () Equipamentos e espaço para a pesquisa
- () () Disponibilidade de acesso a informação científica
- () () Oportunidade de participar das decisões sobre as atividades de pesquisa da Unidade
- () () Liderança da chefia da Unidade
- () () Flexibilidade na gestão de recursos humanos pela empresa

Outro(s). Especificar: _____

4.2. Se houvesse oportunidade, qual das alternativas abaixo você preferiria? (Escolha somente uma alternativa).

- Ser transferido para outra Unidade da Embrapa
- Da mesma região. Especificar: _____
- De outra região. Especificar: _____
- Ser colocado a disposição de outro órgão
- Permanecer onde esta agora
- Sair da Embrapa

4.3. Qual das razões abaixo influenciaram sua resposta da pergunta anterior? (Na coluna B assinale todas as razões e na coluna A o grau de importância que você atribui a razão).

Use a seguinte escala para responder a coluna A:

|_|_|_|_|_|_|_|
0 1 2 3 4 5 6

Pouco importante Muito importante

- (A) (B)
 - () Razões de ordem familiar
 - () Razões de ordem pessoal
 - () Localização geográfica
 - () Condições inadequadas para executar pesquisa (instalações, equipamentos, etc)
 - () Salário, vantagens e benefícios
 - () Relevância social do trabalho
 - () Impossibilidade de desenvolvimento profissional
 - () Baixa qualidade de vida local
 - () Ambição de desenvolver atividades mais especializadas em Unidades mais desenvolvidas
 - () Elevado custo de vida local
 - () Elevado custo de deslocamentos para a base familiar
 - () Falta de lazer
 - () Falta de opção cultural
 - () Conflitos com a gerência
 - () Conflitos com a equipe técnica
 - () Baixa qualificação da equipe técnica
 - () Imaturidade profissional da equipe
 - () Falta de reconhecimento da importância do trabalho pelos empregados de outras áreas
 - () Outros. Especificar: _____
- _____
- _____



**EMBRAPA
EMPRÉSTIMO DE FOLHETOS**

Nº

AUTOR

CASTRO, A. W. V. de.

TÍTULO

Como promover a fixação
de pesquisadores da EMBRAPA
nos centros de pesquisa da
Amazônia ocidental.

DEVOLVER EM

NOME DO LEITOR



EMBRAPA

— BIBLIOTECA —