



*Human Resource Management No. 15*



**Socialização:  
Enquadramento de Pessoal  
nes SINIAS**

Joaquim César e Luka O. Abe



**Socialização:  
Enquadramento de Pessoal  
nos SINIAs**

Joaquim César e Luka O. Abe

Outobre 1990



Southern African Centre For Cooperation In Agricultural Research

***ISnar***

International Service for National Agricultural Research

## SOCIALIZAÇÃO: ENQUADRAMENTO DE PESSOAL NOS SINIAS

Joaquim César e Luka O. Abe

Investigadores novos, que se juntam a um sistema nacional de investigação agrária (SINIA) no começo da sua carreira, podem deparar com dificuldades no local de trabalho, a não ser que um programa bem estruturado baseado na orientação e incentivo lhes seja proporcionado assim que ingressam na organização. De facto, os métodos de trabalho dos SINIAS e os hábitos da investigação podem tornar-se um pesadelo e perturbar o investigador principiante. Nos SINIAS do SADCC, a maior parte do pessoal que ingressa na organização fá-lo depois de estudos a nível de BSc., e destes a maior parte faz estudos de pós-graduação, geralmente no estrangeiro, antes de regressar para trabalhar para nos SINIAS. Para ambos os casos, quer os recém recrutados para os SINIAS, quer o investigador que esteve a formar-se fora do país, precisam de ser enquadrados à entrada ou re-entrada na organização.

### Definição

O que é então o enquadramento? Qual é a justificação para um processo aparentemente tão simples? Para além do mais, tendo em conta que o pessoal é recrutado no país, não deveria haver dificuldade em adaptar-se ao meio! Mas este nem sempre é o caso. O enquadramento pode ser encarado como o processo através do qual se faz com que o pessoal novo, indivíduos ou grupos, se torne membro produtivo, no seu sentido mais eficiente e eficaz ao se integrar numa organização. Isto envolve ser introduzido nos hábitos e penetrar nos negócios do contexto da organização.

### O hábito dos SINIA e contexto estrutural do enquadramento

Nos SINIAS, os elementos mais críticos do contexto estrutural são a estratégia para a investigação agrária, a criação da tecnologia de produção e a transferência da tecnologia aos utilizadores, com realce no incremento da produtividade agrária e, em última instância, o desenvolvimento nacional. No âmbito dos SINIAS estão incluídos os objectivos e atribuições do instituto, os recursos à sua disposição, os doadores e concorrentes (especialmente para os recursos) e as mudanças cruciais que a instituição enfrenta. Por outro lado, a educação de novo hábitos deve incluir a introdução às normas e valores dos SINIAS, em como estes organizam a sua investigação, como é que o pessoal gosta de ser tratado, quais os actos que são premiados e como são resolvidos os conflitos. Particularmente, o despertar da consciência do novo pessoal vai realçar o papel pessoal na estratégia dos SINIAS e, como adaptá-lo aos hábitos profissionais, política organizacional, benefícios de treinamento, sistema de prémios (salários e outros emolumentos), o esquema de trabalho na investigação, o ritual e utilização da informação dos SINIAS e, os sistemas de comunicação. As vantagens para a instituição ao ter um sistema efetivo de enquadramento é a maximização da vinculação do novo pesquisador à força de trabalho do SINIA.

O âmbito global consignado no plano estratégico da organização, é frequentemente difícil de explicar ao novo pessoal, se a sua concepção for vaga; mesmo os gestores mais experientes terão dificuldade em explicá-lo. Apesar disso, um enquadramento efectivo quase o satisfaz. O pessoal novo deve ser ajudado no sentido de compreender não só os hábitos da organização como as suas necessidades e estratégia de funcionamento. Os componentes do pessoal novo são imediatamente confrontados com os desafios em forma de clientes da organização: pequenos fazendeiros, agentes dos serviços de extensão, instituições governamentais e a indústria. Os contactos às vezes não são fáceis de estabelecer.

Não se deve esperar do pessoal recém ingressado que assimile tudo num curto espaço de tempo. É de se esperar que através de mecanismos próprios eles possam desenvolver uma apreciação dos diferentes elementos da organização, no mais curto espaço de tempo possível. A velocidade em que tal ocorre depende obviamente da sua experiência prévia - se trabalharam antes nos SINIAs, o seu nível académico, tipo de formação, etc.

### **Razões para o Enquadramento**

Por que razão os SINIAs devem dispensar uma atenção particular ao processo de enquadramento? O problema é causado pela diferença de nível do pessoal que é recrutado; a integração de indivíduos com níveis diferentes evidencia um desafio interessante para a perspectiva dos SINIAs. É importante compreender as particularidades da empresa de investigação, para no seu todo, apreciar-se a dimensão dos problemas. A maior parte destes tem a haver com os aspectos ligados ao início da carreira dos investigadores.

- Os resultados da investigação são exigidos imediatamente, se bem que o processo seja lento. Os investigadores jovens podem interpretar isso como significando que eles ficarão frustrados quando confrontados com o desafio desalentador de levar a cabo pesquisa cujos resultados, para que sejam frutuosa, não devem apenas resolver os problemas do interessado, devendo também ser executados no sentido menos dispendioso. É difícil mesmo para os investigadores mais experientes entender este aspecto; é preciso explicá-lo aos mais novos.

---

*Toma-se, como exemplo, o caso de um recém recrutado que se junta ao SINIA para trabalhar na unidade de melhoria de plantas. O grupo está a pesquisar novas variedades de milho que são resistentes ao listrado e à broca do caule.*

*Como explicar ao jovem que os frutos de tais resultados poderão ser concretizados em não menos de cinco ou mais anos?*

---

- Estreitamente relacionado com isto está o facto de que os horizontes de tempo do nosso mundo parecem ser, ou muito curtos ou muito longos. Noutros termos, diferentes processos de actividades requerem diferentes períodos para a sua realização. Estas considerações podem conduzir a uma desilusão ou frustração, a não ser que, o novo investigador seja inteiramente prevenido para a feito.
- O assunto da supervisão para os jovens investigadores tem levantado problemas sérios. Nos SINIAS da SADCC, a maior parte dos investigadores são jovens (idade média inferior a 37 anos) e cerca de 40 por cento dos investigadores têm BSc, 45 por cento têm MSc e 15 por cento PhD. Isto significa que a liderança da investigação com elevada experiência, é uma excepção. Para além do mais, mais de 20 por cento de seu tempo é dedicado à administração. A supervisão efectiva do novo pessoal é difícil de se conseguir. Esta situação deve ser analisada e resolvida, ou explicada ao novo pessoal para evitar frustrações. Mais adiante o assunto será retomado.
- Relacionado com o aspecto da supervisão está a retroalimentação (feedback), tão crítico no começo da carreira do novo investigador. O sucesso do tutoramento e acompanhamento por um supervisor é especialmente determinado, pela qualidade e quantidade de retroalimentação que o indivíduo recebe do supervisor. De outra forma, o novo pessoal sentirá que está a trabalhar no vazio e ficará aborrecido e frustrado.

---

*Consideremos o caso do Carlos, 25 anos de idade, em serviço numa estação experimental de uma área remota do país. Logo depois de se ter graduado na universidade com em BSc. em Agronomia, Carlos foi enviado para chefiar esta estação, tendo permanecido apenas três semanas na sede da direcção. A estação está a fazer investigação em irrigação de arroz. O Carlos é um dos funcionários que constitui o corpo de investigadores e outros dois juntaram-se-lhe um ano depois. O Carlos é entomólogo; os outros dois são um agrónomo e um engenheiro rural. Espera-se deles que façam experiências para adaptação de novas variedades de arroz provenientes do IRRRI. Como será possível ao Carlos efectivamente conduzir e supervisionar os outros dois?*

---

- O pessoal novo entusiasma-se relativamente às promoções e desenvolvimento de carreira nos SINIAS, assim que lhes é dada a conhecer a estrutura e organização da instituição, o seu papel na instituição e o sistema de comunicações interno. Todos os aspectos de desempenho da gestão precisam de ser completamente explicados ao novo pessoal e, a sua ligação com a evolução em termos de carreira profissional, deverá ser explicado a quem o necessitar.

Porque então se procede ao processo de enquadramento? As etapas de socialização começaram antes do novo pessoal ingressar no SINIA; de facto, começaram na universidade. Infelizmente para muito pessoal dos SINIAs não foi o caso, muitos poderão não ter muito que escolher no que diz respeito ao seu futuro na investigação. Alguns viram-se por sorte ou acaso no ramo de investigação do ministério. O enquadramento pode jogar um papel crucial para ajudar tais indivíduos a estabelecerem-se nas suas carreiras.

---

*Consideremos o caso do Félix, que graduado com o BS: em economia agrária, se viu à deriva à procura de emprego. Depois de um ano, Félix visitou o serviço de emprego do país, o qual informou que havia uma vaga no departamento de investigação do ministério. A vaga era para um economista agrário que iria trabalhar no grupo de investigação dos sistemas de agricultura (ISA). Félix, nunca tinha ouvido falar nos ISA mas entrevistou-se com o director de investigação agrária. Foi prontamente admitido, embora apenas tivesse alcançado uma classificação de segunda categoria, insuficiente para competir para a investigação.*

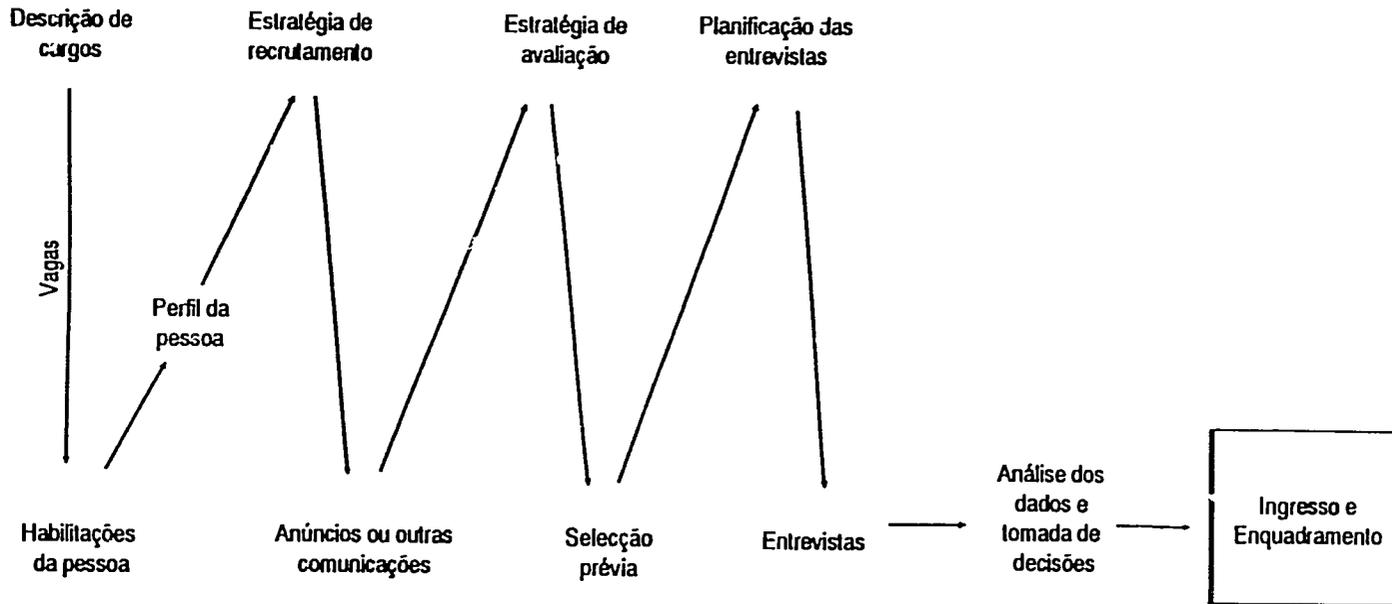
---

Do acima exposto, fica claro que o enquadramento faz parte dos processos de recrutamento e selecção. É a fase de ingresso na organização. A figura 1 ilustra-o com a apresentação de um modelo ideal para o processo de recrutamento; este processo pode variar de acordo com a realidade dos SINIAs. Arnold e Feldman (1980) descrevem três etapas no processo de enquadramento, como sejam 'ingresso', 'ambientação' e 'estabelecimento'. Estas etapas correspondem ao ciclo de ajustamento para integração do indivíduo na organização tal como se ilustra no figura 2. É fundamental identificar o comportamento dos recrutados, devendo-se tomar as medidas apropriadas para reforçar e corrigir o comportamento. O processo de aprendizagem e adaptação é contínuo mas os supervisores ou outras pessoas nomeadas para orientar este processo devem estar alertados e responsabilizados se quiserem levar a cabo com êxito o enquadramento. Os gestores dos SINIAs precisarão de conceber um sistema de indicadores para avaliar o seu êxito. Este pode incluir a confiança e vinculação do recrutado, o grau de satisfação e engajamento em geral, o sentimento de aceitação mútua, motivação para o trabalho interno, etc.

---

*Pode você identificar as três etapas no seu processo de enquadramento? Como enfrentar cada etapa como gestor de recursos humanos nos SINIAs? Cite exemplos com problemas e soluções na sua discussão.*

---



**Figura 1. Recrutamento e Seleção**

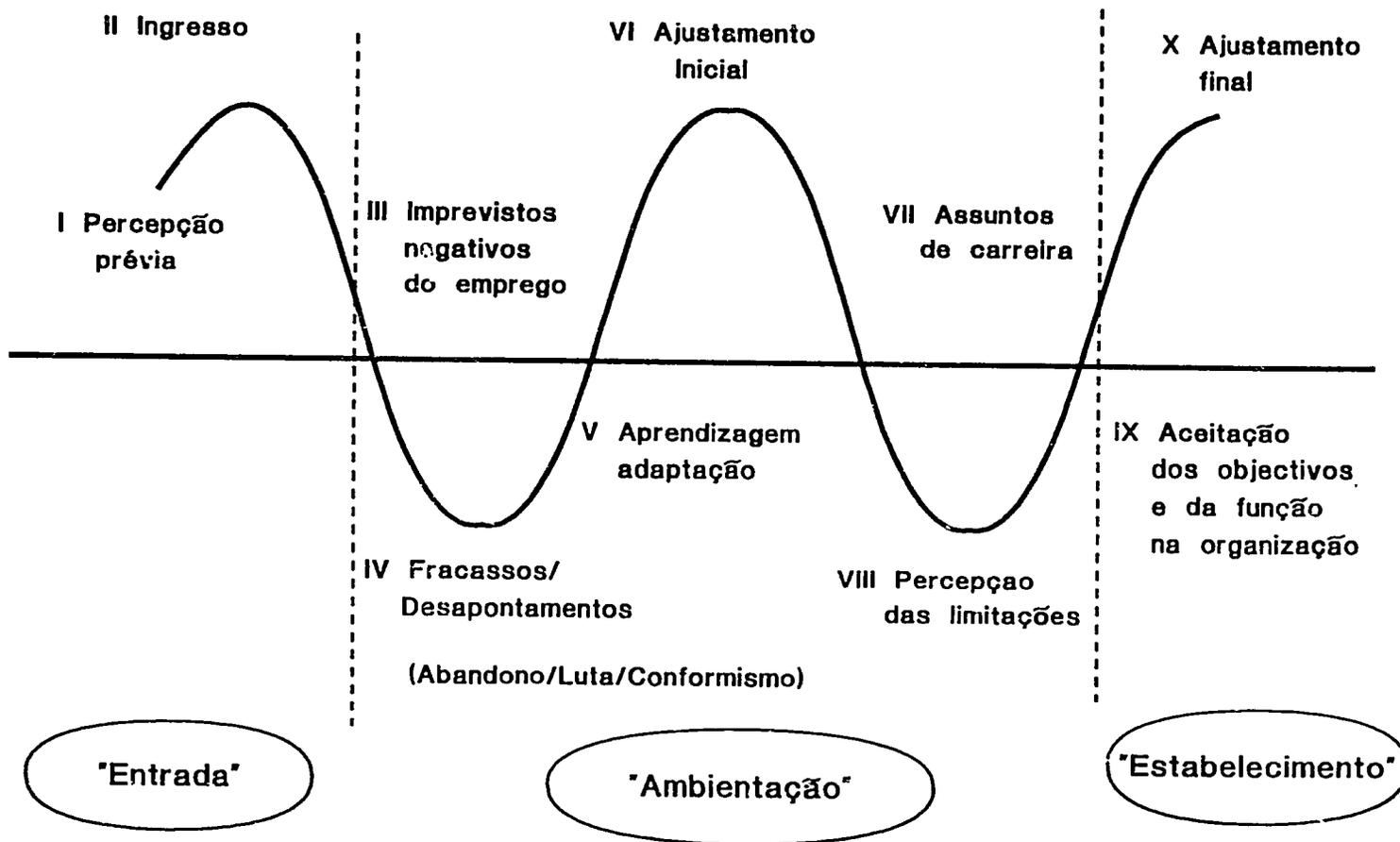


Figura 2. Ciclo de ajustamento do ingresso na organização

## **Táticas no Enquadramento**

Fazendo gestão do processo de enquadramento que táticas podemos adoptar? Para cada uma das fases, os gestores dos SINIA devem conceber mecanismos ou métodos que não só vão motivar e inspirar o recrutado mas também vê-los nas carreiras de investigação. Isto significa edificar um meio de criatividade e produtividade à partida. Algumas táticas a que os gestores dos SINIA podem recorrer são a seguir descritas.

---

*Consideremos o caso de um recém recrutado que se junta ao SINIA e é solicitado pelo seu supervisor na primeira semana, para viajar com os técnicos para colher amostras de terra nos campos dos agricultores do país. A análise das amostras é feita no departamento de investigação do Ministério da Agricultura e o jovem investigador limita-se a observar ou passa o tempo na biblioteca. Isto mantém-se por muitos meses até que supervisor lhe incumba a tarefa específica de fazer uma pesquisa bibliográfica para uma publicação que ele tem que apresentar num simpósio regional de gestão de águas.*

*Qual é o problema deste procedimento?*

---

- Como este pode ser o primeiro encontro sério entre a investigação e desenvolvimento para os recrutados, a sua primeira impressão pode determinar quão rápido eles vão assimilar e ser capazes de aceitar o seu papel na organização. É portanto vital que a sua primeira tarefa ou compromisso na organização, seja um desafio e que não seja enfadonha.
- Os investigadores exigem com frequência habilidades muito específicas ou usam metodologias especiais para os estudos laboratoriais e de campo. Exceptuando o caso em que os recrutados trabalharam já em investigação, é improvável que eles tenham adquirido estes requisitos antes. A provisão de um plano relevante de treinamento bem escalonado no tempo, é crucial para um enquadramento bem sucedido. Investigadores experientes e os técnicos são muitas vezes melhor escolha para providenciar os tirocínios internos. Mas isto não acontecerá a não ser que exista um programa bem estruturado para este fim, e deve haver um processo contínuo e orientado segundo as necessidades.
- Alguns SINIA arranjam orientação para os recém recrutados no primeiro dia, tal como uma sessão com o responsável do treinamento, para planificar um programa de visitas e discussões com supervisores imediatos, pessoal da investigação, pessoal de administração para discutir os padrões dos métodos operativos, o director da investigação, o chefe de estação e, as várias condições materiais da estação. Raramente se fornece aos recém recrutados os planos de investigação, dos SINIA, relatórios anuais (geralmente ou é muito velho ou não há cópias actualizadas) ou mesmo planos de trabalho e descrição de cargos.

- Os hábitos da investigação, e o negócio que esta encerra, precisam de ser explicitamente explicados ao recrutado. Há por conseguinte a necessidade de elaborar um plano criterioso, conciso mas, aberto quanto à orientação do programa. Os jovens investigadores ficam ansiosos e curiosos para ir adiante, mas é preciso uma liderança e orientação firmes.
- Tal como se disse anteriormente, o ambiente para a investigação deve ser criativo. Rigidez, regulamentar demasiado para as normas organizacionais, emperra a produtividade. Flexibilidade na gestão com um balanceamento correcto de cima para baixo e de baixo para cima na tomada de decisões, é especialmente crítico na planificação, programação e implementação da investigação. Os recém recrutados enquadram-se facilmente no ambiente que é visto como próspero no método de trabalho colectivo onde os objectivos, as metas e os padrões, são definidos de uma maneira consultiva.
- Nem sempre é possível colocar os recém recrutados em grupos de trabalho com uma forte liderança, na maior parte dos SINIA; a maior parte dos investigadores são jovens e com falta de experiência sólida. Contudo, onde for possível, os grupos de trabalho devem ser coesos com elevada moral e supervisão de base. Os SINIA precisam de treinar os gestores em aspectos de chefia, de supervisão, para promover uma organização efectiva.

---

*Você tem estações experimentais em cinco regiões naturais do país. O SINIA está a levar a cabo investigação em milho em quatro regiões naturais. O milho é um dos cinco produtos; os outros são trigo, sorgo, pecuária e pastagens e agrossilvicultura. Recrutou-se um jovem ainda fresco da universidade com BSc em agronomia. Ele vai ser colocado num dos institutos de investigação (estações) para trabalhar com a parte da equipa de pesquisa que está a levar a cabo experiências de campo em milho. A equipa consiste de um funcionário superior de investigação, com PhD em melhoramento de plantas, um economista (com MSc) e um agrónomo (com PhD). O agrónomo é um perito estrangeiro e é intenção do SINIA treinar e preparar o jovem recrutado para substituir o perito estrangeiro no programa, em três ou quatro anos.*

*Você foi incumbido de elaborar e implementar um programa de orientação para o indivíduo. Como vai manejar o assunto para o pessoal que tenha estado estrangeiro em treinamento por quatro anos? Vai usar um método similar?*

---

### **Dificuldades no Enquadramento**

Nos SINIAs ou programas de investigação onde existe contínuo êxodo ou fluxo de recém recrutados a tarefa de socialização pode ser desalentadora e ocupar grande parte do tempo dos gestores dos SINIAs. Para além do mais, o enquadramento pode onerar o orçamento do departamento se os fundos não estiverem previamente estabelecidos. Mas como se explicou, é uma função extremamente importante dos SINIAs e portanto, recursos e esforços devem ser destinados para o efeito se um trabalho eficaz está para ser feito.

---

*Quais são as suas próprias frustrações? Como as resolve? Discuta.*

---

### **Referências**

Arnold, J.M. and D.C. Feldman. 1986. *Organizational Behaviour. Series in management.* New York: McGraw-Hill.