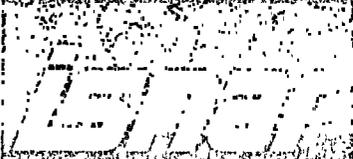


PN-ABG-883

695-9

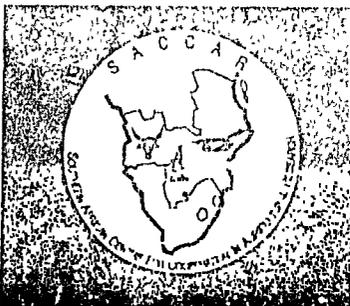


*Human Resource Management No. 16*

TRAINING SERIES

Liderança e Administração/Gestão nos  
Sistemas Nacionais de Investigação  
para a Agricultura - Breve Introdução

José R. Pereira e Luka O. Abe



# Liderança e Administração/Gestão nos Sistemas Nacionais de Investigação para a Agricultura - Breve Introdução

José R. Pereira e Luka O. Abe

Outobre 1990



Southern African Centre For Cooperation In Agricultural Research

**ISNAR**

International Service for National Agricultural Research

# LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO/GESTÃO NOS SISTEMAS NACIONAIS DE INVESTIGAÇÃO PARA A AGRICULTURA - BREVE INTRODUÇÃO\*

José R. Pereira\*\* e Luka O. Abc\*\*\*

## 1. Introdução

Quer na República Popular de Angola, quer na República Popular de Moçambique, é explicitamente reconhecida a importância da investigação como base para o aumento da produção e produtividade na agricultura; estas referências são encontrados nas directivas dos Congressos e nas políticas, mais ou menos expressas, dos Ministérios da Agricultura. É ainda reconhecido que o desenvolvimento da agricultura depende da capacidade dos diferentes sectores de produção, seja o sector familiar, cooperativo, estatal, privado ou misto, aumentarem os seus níveis de contribuição para a melhoria da vida no campo, da dieta alimentar da população e, em gerar divisas pela exportação.

Com aspectos similares e com diferenças compreensivas, a investigação na agricultura dos dois países assenta basicamente nos Institutos de Investigação do Ministério da Agricultura e nas Universidades (em particular, nas suas Faculdades devotadas à formação de técnicos superiores para a Agricultura) que com um grande esforço, formalmente estruturado e coordenado, ou não, levam a cabo o seu mandato de investigação (e formação). Por razões óbvias, os autores terão basicamente em conta para esta exposição o conhecimento do sistema de investigação em Moçambique.

Devido a, Moçambique ser um país muito jovem e como tal também as suas instituições, à actuação extremamente retrógrada do sistema colonial passado e, às agressões actuais, regista-se ainda notória falta de um ambiente científico, de uma cultura científica accite e generalizada e, portanto, de verdadeiras instituições científicas; por estas razões, a edificação/capacitação de instituições constitui de facto o pano de fundo, sobre o qual todas as acções deverão ser concebidas e planificadas. Não obstante isso, é filosofia geral que devemos assentar em

- que a ciência deve servir a comunidade, neste caso os produtores na agricultura, gerando benefícios práticos,
- que as diferenças de opinião entre o pessoal dedicado à investigação (cientistas) devem ser decididas com base na análise científica e no diálogo racional,
- que deve presidir a honestidade e integridade nos cientistas quando os memos recolhem os seus dados, os processam, os analisam e, na apresentação dos resultados

---

\* Apresentado ao Seminário SACCAR/ISNAR "Planeamento da Investigação Agropecuária e Administração de Recursos Humanos para Angola e Moçambique", Maputo, 16 a 27 de Julho de 1990.

\*\* Da Faculdade de Agronomia e Eng<sup>a</sup>. Florestal da U.E.M., Director.

\*\*\* Do ISNAR, Coordenador do Projeto.

As questões relativas aos estrangulamentos da investigação, estrutura actual e, perspectiva da investigação, bem como as recomendações/políticas para a sua global melhoria, foram já objecto de outras apresentações; embora seudo aspectos fundamentais para a equação e compreensão dos assuntos abordados neste documento, os mesmos não serão aqui tratados, para se evitar repetição de assuntos e o desinteresse dos participantes ao seminário.

Este documento pretende abordar no geral alguns dos conceitos e princípios de liderança e de administração (gestão), válidos para o estado actual e futuro da investigação na agricultura.

- Administração/gestão eficiente e o que a distingue de liderança
- O comportamento organizacional e a liderança efectiva
- A liderança em diferentes situações

Embora estes conceitos tenham sido aplicados há já algum tempo no sector empresarial industrial e de serviços, e evidentemente tenham as suas próprias teorias de suporte evoluído, eles começaram a ser utilizados só muito recentemente na investigação agrária, quando se encontrou o consenso sobre a necessidade de haver estratégias a longo prazo, planos directores, etc....., e o engajamento de recursos financeiros externos e internos para a sua viabilização, começaram a questionar sobre a eficiência e eficácia da sua utilização e alocação; por isso, também a existência ainda de incompreensões e de má percepção destes conceitos na sua utilização (ou não) pelos administradores, gestores e líderes das instituições de investigação agrária.

## **2. Administração/gestão efectiva e o que a distingue de liderança**

Administração/gestão e liderança não são a mesma coisa, embora as suas diferenças possam não parecer óbvias. Sendo ambas necessárias, elas podem ou não ser desempenhadas pela mesma pessoa.

A administração (management) é o processo de trabalho com e através de outras pessoas (indivíduos ou grupos de indivíduos), para se atingirem determinadas metas e objetivos, da organização/instituição. Gerir é a acção nesse processo (tarefa ou actividades) a qual requer sempre, o desempenho de várias funções por indivíduos que possuem um determinado conjunto de capacidades. Considera-se que as funções típicas na gestão são a planificação, organização, gestão de recursos humanos, direcção/ coordenação/facilitação e, control.

Liderança é um conceito mais lato da administração/gestão; ela ocorre sempre que alguém tenta influenciar o comportamento de indivíduo(s), qualquer que seja a razão. Enquanto o gestor mantém o sistema nos carris e o conduz na direcção que foi definida, o líder encara-o de forma a que ocorram mudanças e inovações no sentido da maior e melhor capacidade do sistema ("faz novas coisas, para além de fazer muito bem as coisas regulares"); o líder será sempre também um gestor, mas um gestor pode não ser um líder.

## 2.1 Capacidades ("skills") de um gestor

No processo de administração está estabelecido que há três áreas básicas necessárias, em termos da capacidade do gestor: capacidades técnicas, humanas e conceptuais. Capacidades técnicas são as habilidades de usar o conhecimento, métodos, técnicas e equipamento, necessários ao desempenho de determinadas tarefas; capacidade humana é a habilidade de trabalhar com pessoas e através delas, de emitir juízos de valor justo no decurso do trabalho com pessoas, incluindo a capacidade de entendimento das motivações dessas mesmas pessoas; capacidades conceptuais são as habilidades de compreender a complexidade da organização global e o seu lugar na organização.

Pela fig. 1, percebe-se que as necessidades das diferentes capacidades variam, à medida que se avança nos níveis de gestão; a nível da administração/gestão da investigação, enquanto as necessidades de capacidades técnicas e de capacidades conceptuais variam muito com os níveis de gestão, as capacidades humanas são aparentemente sempre presentes e dominantes. Aparece assim, como tendência, que para ser efectivo na administração/gestão a nível de Departamento ou Divisão, são requeridas menos capacidades técnicas e mais capacidades conceptuais e humanas, enquanto que a nível de supervisão de um projecto ou actividade experimental, são requeridas muito mais as capacidades técnicas.

## 2.2 Administração/gestão efectiva

O papel dos gestores, enquanto responsáveis pelo processo, é garantir que os referenciais da investigação na agricultura e a excelência organizacional, de acordo com os estatutos, legislação e mandatos da instituição, sejam implementados de um modo consistente através de todo o sistema institucional. As funções do investigador e cientista, enquanto gestor, já foram atrás referidas; os gestores da investigação determinam pois a qualidade da investigação, pela exigência desta administração em profissionalização e conhecimento científico - o processo de gerar novas tecnologias requer elevadíssima qualidade e eficácia de administração.

Todo o bom gestor de investigação e investigador sabe que sem relacionamento com outras colegas, que ele gere ou não, o seu trabalho está condenado ao fracasso; pela fig. 2, "Management Task Cycle" - Ciclo de Tarefas de Administração, explicita-se de um modo simples, as práticas essenciais na gestão de pessoas através de seis passos:

### Estabelecimento de metas/objetivos claros

Os gestores efectivos devem garantir que todos os investigadores e pessoal de investigação percebam exactamente o que lhes é pedido em termos de resultados esperados, bem como o seu papel para alcançar os mesmos; este aspecto está claramente ligado à planificação, isto é, à determinação de qual o trabalho a ser realizado. É importante explicitar que é pretendido um "mapa de solos de boa qualidade da Província de Maputo", mas isto não chega para o pedologista organizar o seu trabalho por não referir pelo menos a escala.

NÍVEIS DE GESTÃO NA ORGANIZAÇÃO / INSTITUIÇÃO

TIPOS DE CAPACIDADES

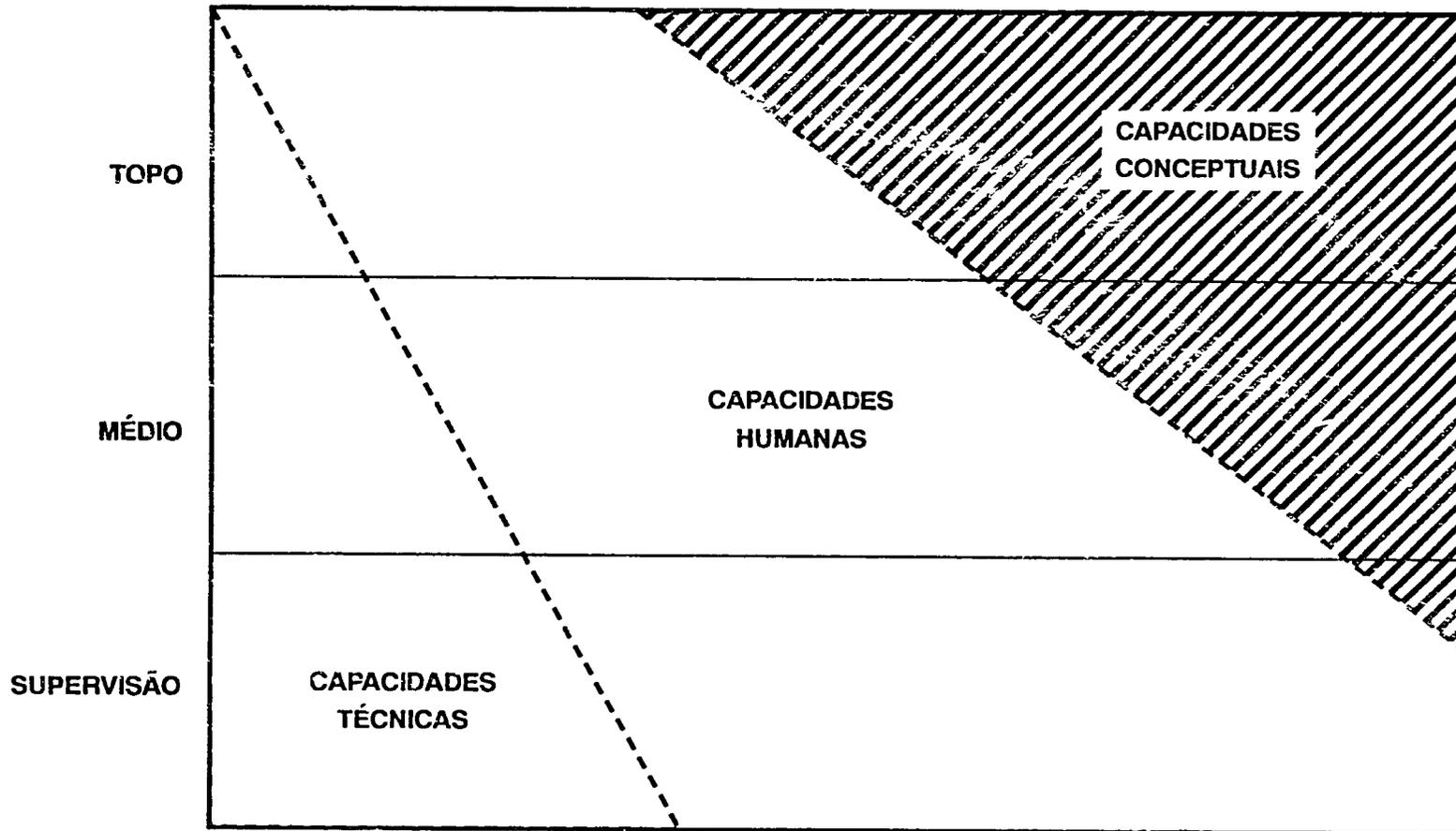


FIG. 1. Capacidades de administração/gestão a vários níveis de uma organização/instituição

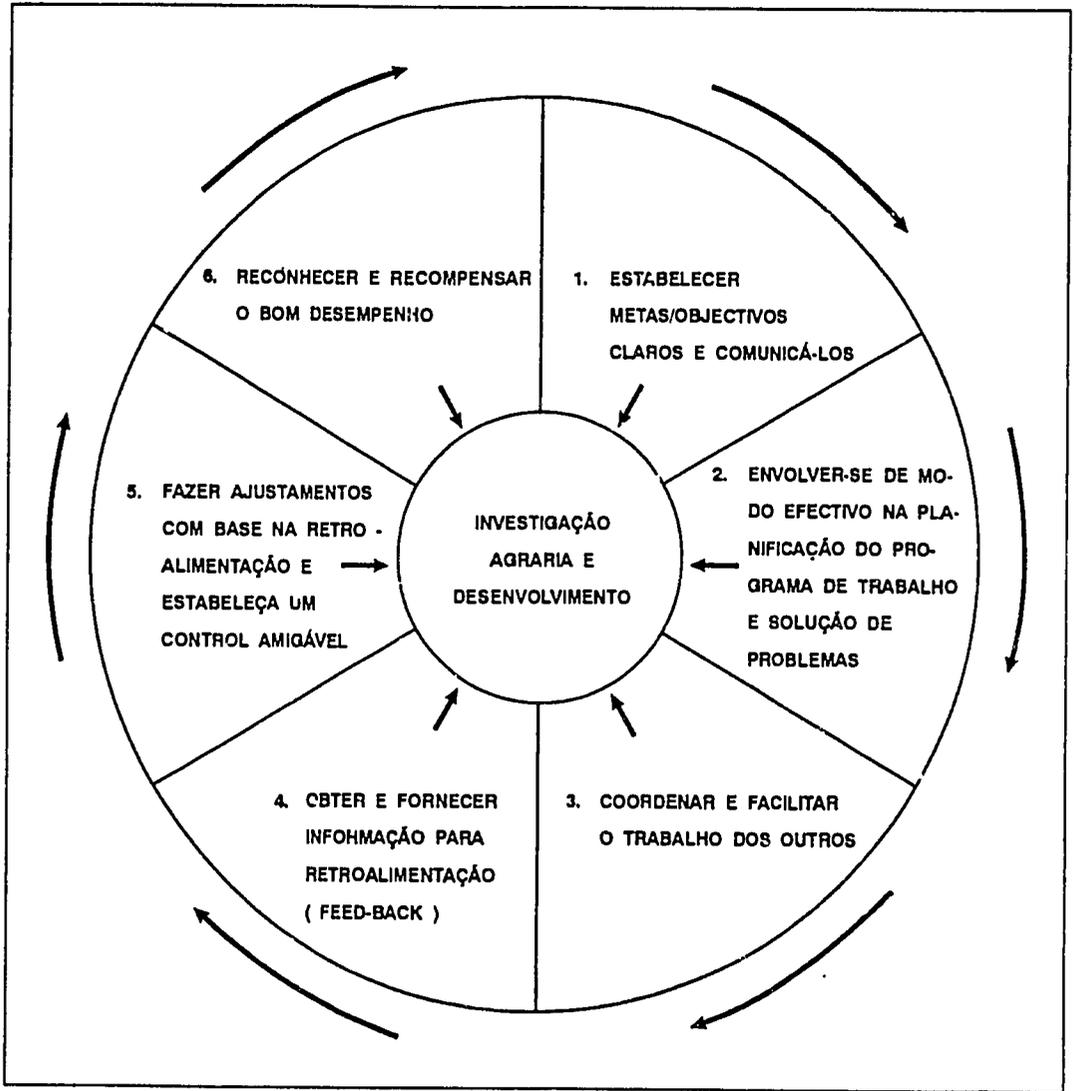


FIG. 2. Ciclo de Tarefas de Administração (segundo Wilson)

- **Desenvolvimento de programas de trabalho claros**
  - . Nesta etapa, procura-se que todos os investigadores tenham uma percepção clara da formulação de programas, etapa por etapa, de modo a poderem responder à solicitação de apresentá-los; nesta fase, preparam-se os programas de acção e determina-se como atingir determinado objetivo.

Os responsáveis por programas de investigação estariam envolvidos na elaboração

- . da programação da sequência de acções a serem seguidas
- . do cronograma de trabalhos
- . do orçamento
- . da distribuição de trabalho pelos membros da equipe e eventual estabelecimento de rotinas de trabalho
- . da revisão e teste dos planos tentativos

Uma vez aprovada toda esta programação, aos responsáveis será dada toda a autonomia necessária à sua execução.

- **Facilitação da execução dos programas de trabalho**
  - . Nesta fase o gestor efectivo tem que ter a certeza de que os investigadores têm todos os recursos para a execução do seu trabalho e, realiza "o impossível" para facilitar essa execução. É neste momento que se deverá organizar o trabalho, em particular as unidades operativas a nível de Estação Experimental, de modo a se ter garantia da integração das várias actividades na matriz nacional; é ainda neste momento que se põe a questão de recursos humanos, se existem ou se têm de ser recrutados ou treinados e, onde a direcção do processo se faz sentir mais, pelo apoio, pelo aconselhamento, pelo treino, pelo decisão da colocação de recursos, etc....
- **Obtenção e fornecimento de informação de retroalimentação (feedback)**
  - . Programas de trabalho claros conducentes a resultados esperados claros, torna possível aos investigadores terem acesso ao seu próprio sistema de retroalimentação, o qual é de vital importância para melhorar o seu desempenho ou da equipe que gere. Um outro uso da informação de retroalimentação é o controlo, o qual contribui para o cumprimento efectivo dos objetivos.
- **Estabelecimento de ajustes, seu acompanhamento e control**
  - . De um modo cordial e ético, após a recepção e análise da informação para retroalimentação do sistema, o gestor da investigação fará todos os ajustamentos necessários e fornecerá toda a informação para correcção do programado;

esta acção de control é baseada essencialmente na avaliação e balanço dos resultados programados versus resultados alcançados, conforme previamente estabelecidos e informados.

Em termos globais institucionais, este é um momento importante para se garantir o sucesso dos seus objetivos.

- **Recompensa do desempenho**
  - . Este elemento/etapa de gestão é importante pelo contributo em manter a elevada motivação dos investigadores e, faz parte de uma política de incentivos que deve estar estabelecida. Este assunto foi tratado já em outro momento do seminário. Importa aqui referir só que, as instituições de investigação têm, pela sua autonomia, a capacidade de gerar e gerir formas de recompensa não monetárias (por vezes maiores incentivos que as monetárias), as quais poderão indirectamente induzir recompensas monetárias. Ex: treino e subida mais rápida na carreira profissional.

### 3. O comportamento organizacional e liderança efectiva

De particular interesse para directores, supervisores, líderes, administradores/gestores em geral, é a persistência de incompreensões (no pior dos casos, indefinições), sobre o que eles devem fazer ou o que eles deveriam fazer; estudos empíricos revelaram que este facto assenta basicamente, entre outros aspectos, no mau entendimento do que os administradores hoje fazem. É muito comum a imagem de que os administradores dão ordens, tomam decisões, analisam relatórios técnicos e elaboram planos sofisticados. Esta bonita imagem está de facto bastante longe do que realmente acontece; na verdade, os estudos referidos demonstram que

- . os administradores produzem grande quantidade de trabalho por dia, com grande variação: de 22 a 77 actividades diferentes
- . as actividades são altamente estruturadas, induzindo à existência de pouca criatividade e/ou reflexão
- . os contactos verbais substituem ou têm a primazia sobre relatórios escritos ou análise de informação
- . os administradores dispendem 1/3 a 3/4 do seu tempo trabalhando com os seus subordinados, e não tomando decisões ou dando ordens.

As claras implicações desta caracterização são que os administradores necessitam de capacidades de organização, desempenho rápido e eficiente de tarefas e, comunicação clara. O estudo destas capacidades é o campo de trabalho chamado "comportamento organizacional"; o pano de fundo assumido por esse campo de trabalho, é o de que através do conhecimento, compreensão e aquisição

destas capacidades, os administradores poderão desempenhar as suas funções mais de acordo com a bonita imagem atrás referida. As capacidades ou dimensões vulgarmente cometidas ao campo de trabalho do comportamento organizacional são a motivação, liderança, comunicação, gestão de conflitos, delegação, tomada de decisões e, "construção" de equipas de trabalho; cada uma delas é um campo de estudo com as suas próprias teorias, modelos e estudos empíricos.

Pela natureza deste seminário e, por ser impossível cobrir todas as áreas num documento tão pequeno, só se abordará a questão da liderança efectiva.

Na evolução das teorias da liderança, pode-se encontrar desde

- . o conceito de que a liderança era inata e, como tal, os líderes nasciam e não se formavam. É a teoria das "grandes pessoas"
- . até aos conceitos mais recentes da liderança perante situações ou de contingências, tendo em conta também os níveis de maturidade, de líderes e seguidores.

De acordo com as teorias mais recentes, os "líderes" deverão ter três capacidades gerais ou competências:

- Capacidade de diagnóstico
  - . Terão que ser capazes de perceber a situação que se está a tentar influenciar, sabendo o que é razoável esperar que ela seja no futuro; é exactamente a discrepância entre estes dois momentos que constitui o problema a ser resolvido
- Capacidade de adaptar
  - . Terão que ser capazes de adaptar os comportamentos e outros recursos que haja disponível, às contingências da situação
- Capacidade de comunicar
  - . Terão que ser capazes de comunicar de uma forma que as pessoas possam facilmente perceber e aceitar

Assim liderança existe a todos os níveis da organização e, quando o estilo de liderança é apropriado a uma dada situação designa-se por liderança efectiva. O modelo-diagrama de liderança apresentado da fig. 3, "The Leadership-task Cycle" - Ciclo das Tarefas de Liderança, é baseado no trabalho de BENNIS e NANUS (1985) e trata do comportamento de liderança, e não das qualidades do líder; de acordo com este modelo há cinco aspectos com que o líder pode contribuir para a melhoria e desenvolvimento do sistema:

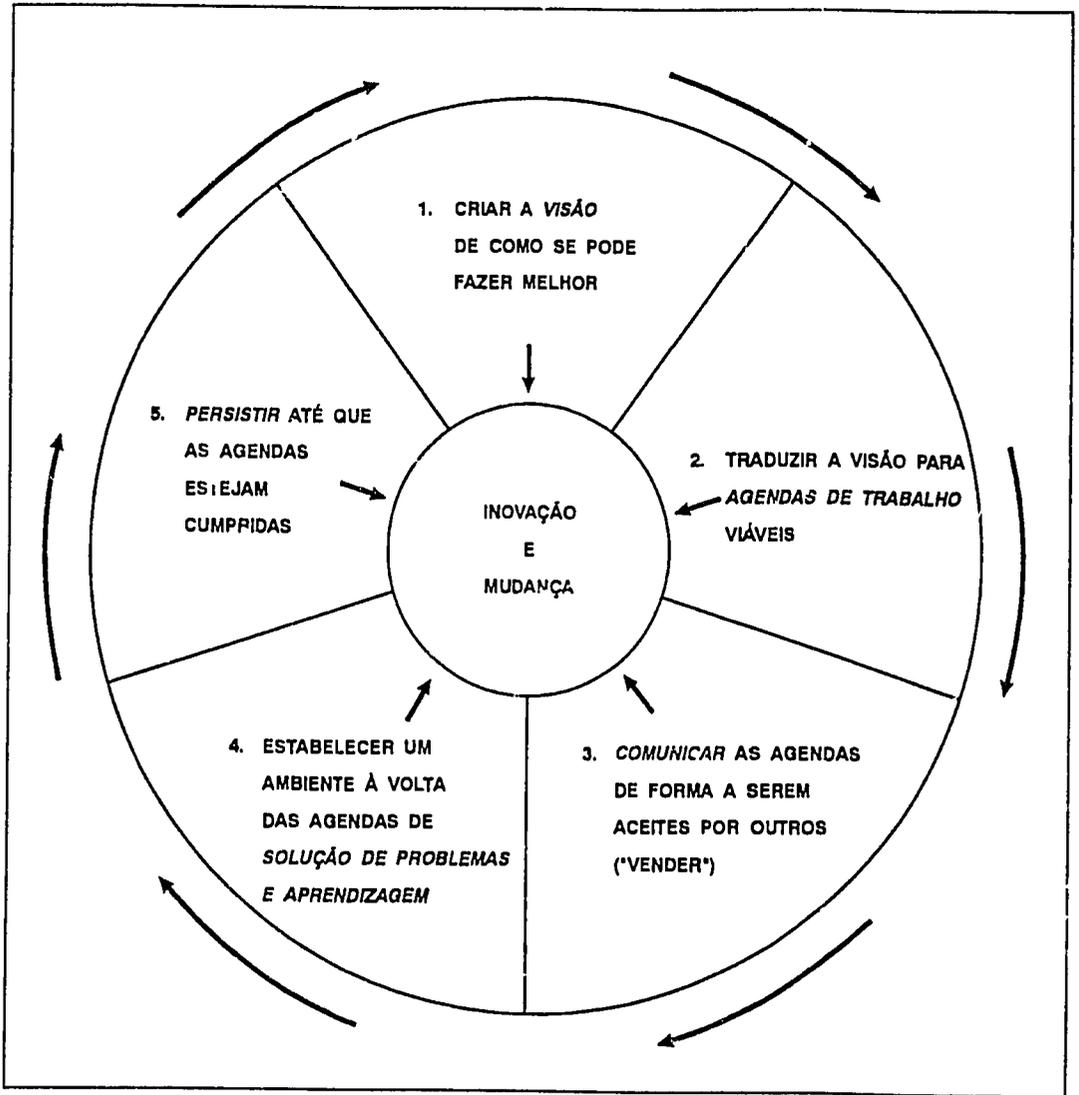


FIG. 3. Ciclo de Tarefas de Liderança

- **Visão:** os líderes dão uma visão à organização/instituição
  - . Os líderes devem ser realistas mas não estarem amarrados ao dia-a-dia do presente; em momentos propícios devem dar a visão de uma situação institucional futura melhor e, em momentos difíceis, devem dar a visão da sobrevivência, mesmo contra "todos os deuses". Na investigação o líder terá que "voar": ser visionário, idealista e realista; o líder deverá sempre ter em conta o trabalho com equipas e os aspectos multidisciplinares.
  
- **Agendas de trabalho:** os líderes transformam a visão em agendas de trabalho viáveis
  - . Numerosos resultados de investigação, como por exemplo na engenharia genética, demonstraram que os líderes na investigação não são "meros" visionários, utilizando o lado pejorativo do termo. O sonho de ter a rede experimental em operação conjunta com o serviço de extensão rural, plasmado em plano director contendo planos de acção para cada uma das áreas, pode ser um exemplo de como o mesmo foi transformado numa agenda de trabalho e quadro que definirá novas direcções de trabalho - ela terá que ser realista, podendo ser um desafio.  
  
É esta altura onde, entre outros aspectos, a planificação estratégica dos recursos humanos é um dos pontos-chaves da agenda.
  
- **Comunicação:** os líderes fazem aparecer o entusiasmo e a lealdade pela forma como comunicam as suas agendas de trabalho
  - . Os líderes, sejam eles pessoalmente reservados ou expansivos, são bons comunicadores no sentido de conseguir pessoas a "girar" em torno das suas agendas de trabalho; eles são íntegros, directos e honestos, colaborando com as pessoas e não usando-as. Os líderes da investigação "vencem" as suas agendas de trabalho, mas partilham completamente os sucessos e fracassos, avanços e recuos da organização/instituição, perante os níveis de definição de políticas, a comunidade a quem pretendem apoiar (e por vezes financia a investigação), os financiadores do trabalho da organização e, os sistemas de conhecimento mundial.
  
- **Ambiente (clima) de aprendizagem:** os líderes criam um ambiente de aprendizagem, de inovação e de solução de problemas, à volta das suas agendas de trabalho.
  - . Devem ser alimentadas as iniciativas existentes de criatividade e garantidas oportunidades iguais de treino e aperfeiçoamento no quadro da melhoria da organização; este fermento terá que permitir não se ficar só com o entusiasmo inicial.

Os líderes criarão equipes à volta dos principais pontos das agendas de trabalho, instalarão tendências "mais democráticas", lutarão para que métodos científicos sejam as formas utilizadas de trabalho; procurarão em suma que se instale ou fortaleça um ambiente científico.

Com o objetivo de produzir conhecimento que leve a uma melhoria do nível de vida do agricultor, quem demonstrou que já não sabe tem o direito de se candidatar para aprender, quem demonstra que ainda quem sabe, tem o dever de participar na solução de problemas com a sua criatividade.

- **Persistência:** os líderes são persistentes e acompanham as suas agendas de trabalho até estarem executadas completamente

Os líderes não deixam andar e, em certo sentido não sabem o que é falhar; se não pode ser de uma maneira, será de outra; possivelmente haverá recuos, mas falhanços nunca. Porque a motivação das pessoas é extremamente importante para a execução completa das agendas de trabalho, o líder envolver-se-á em garantir que os incentivos e recompensas institucionais existam e, que são dados ao(s) indivíduo(s) contemplado(s).

Este tipo de liderança efectiva pode ser encontrado, numa organização, a todos os níveis; ele não está restringido "às pessoas grandes". Na verdade, liderança efectiva pode, e deve, ser encontrada tanto no jovem investigador como no investigador chefe, tanto no Chefe de Departamento como no técnico responsável pela realização do ensaio, tanto no Director como no Chefe do sector de contabilidade e aprovisionamento.

#### 4. A liderança em diferentes situações

Conforme já referido neste documento várias teorias surgiram durante o estudo da liderança; as críticas sucessivas às teorias existentes levou a que se chegasse à mais recente chamada teoria situacional ou de contingências; esta aproximação tenta encontrar a ligação entre o comportamento do líder e as exigências de uma situação particular. Embora esta própria aproximação tenha passado por várias fases de evolução, este documento deter-se-á no modelo actual, provavelmente o mais simples, que é o de BLANCHARD.

Se a liderança é um processo de influência, o estilo de liderança é um padrão de comportamentos usados quando se tenta influenciar o comportamento de outros, segundo a percepção destes; as percepções do líder acerca do seu próprio comportamento/estilo são importantes, mas indicam só o que ele pretende - a não ser que as mesmas coincidam com a percepção daqueles que se está a tentar influenciar, elas não são muito úteis. Se por exemplo o líder pensa que o seu estilo (e o impacto do mesmo nos seguidores) é "enfático, orientado para o apoio as pessoas", enquanto que os seguidores acham que ele é "um chato, uma carraça e autoritário", seguramente que a reacção dos seguidores (e o impacto do estilo do líder) será de acordo à sua própria percepção.

Por muito tempo (e ainda hoje de algum modo) pensou-se que existiam só dois estilos extremos de liderança - um autocrático (dirigista), outro democrático (de suporte); contudo, investigação posterior mostrou que os estilos de liderança tendem a variar muito de situação para situação. É assim aceite que o estilo de liderança não é definido por "e/ou"; os padrões podem ser definidos como na Fig. 4. - Os quatro estilos básicos de liderança. Nelz pode-se ver que cada estilo é uma combinação diferente de comportamento, diferindo essas combinações em três dimensões:

- na quantidade de direcção dada pelo líder
- na quantidade de apoio e encorajamento dada pelo líder
- na quantidade de envolvimento do seguidor na tomada de decisões

No sentido de não tornar o texto demasiado pesado, não se incluirão estas ou outras definições dos comportamentos, as quais serão incluídas como anexos e detalhadas na apresentação.

O comportamento de liderança como estilos da solução de problemas/tomada de decisões, pode também ser basicamente classificado em quatro: Dirigista, Treino, Apoio, Delegação. A mesma investigação revelou que não há o "melhor estilo" para maximizar a produtividade, satisfação, crescimento e desenvolvimento em todas as situações; pelo contrário, os líderes de sucesso adaptam o seu estilo às exigências da situação. Na verdade, o factor chave que tem o maior impacto na escolha do estilo de liderança, é o seguidor; em particular foi evidenciado que, a quantidade de direcção ou suporte que o líder pode proporcionar depende do nível de desenvolvimento que o seguidor mostra numa tarefa específica, função, ou objetivo que se pretende atingir (ver fig. 5).

É a justaposição (ver fig. 6) de todas estas condições que permite ao líder a escolha do melhor estilo de liderança.

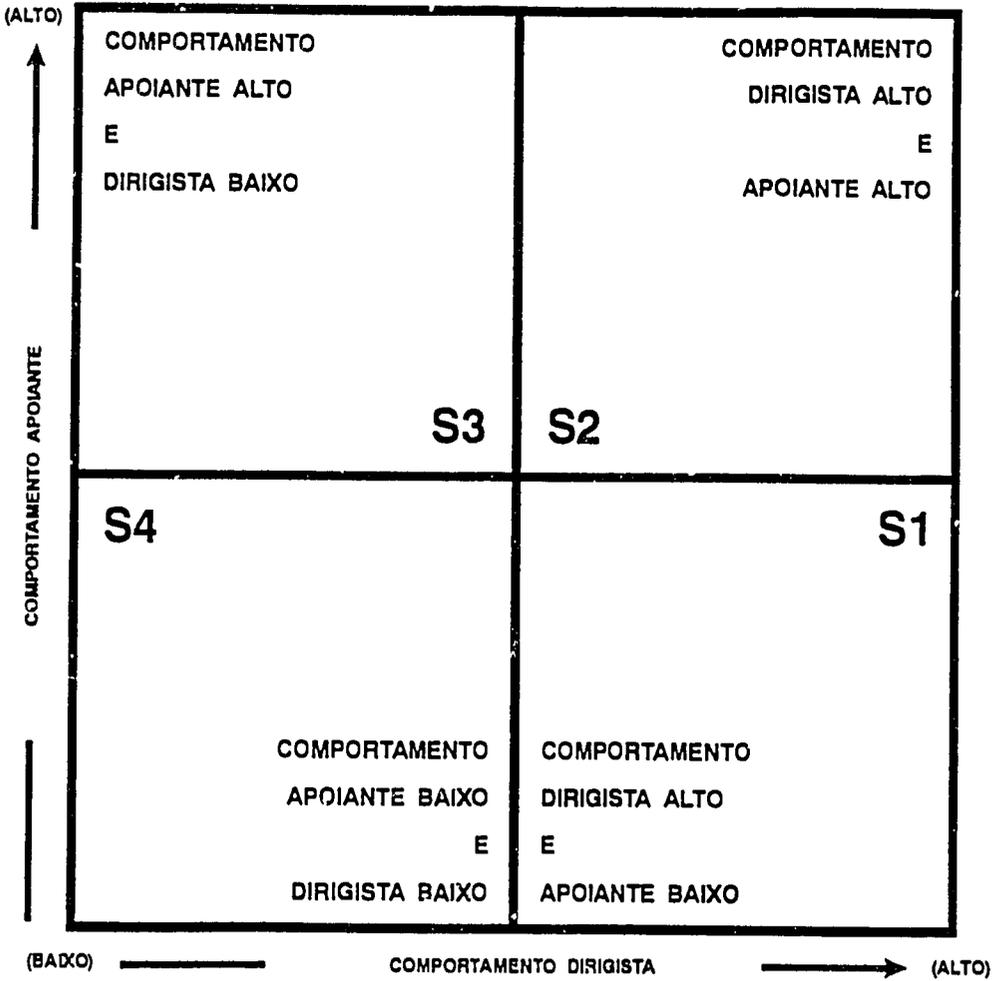


FIG. 4. Os quatro estilos básicos do comportamento de liderança

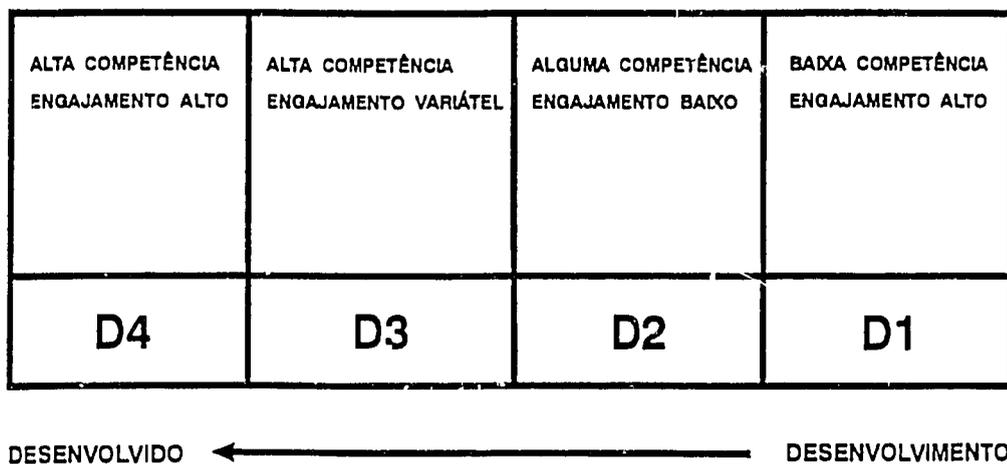


FIG. 5. Maturidade de(s) seguidor(es)

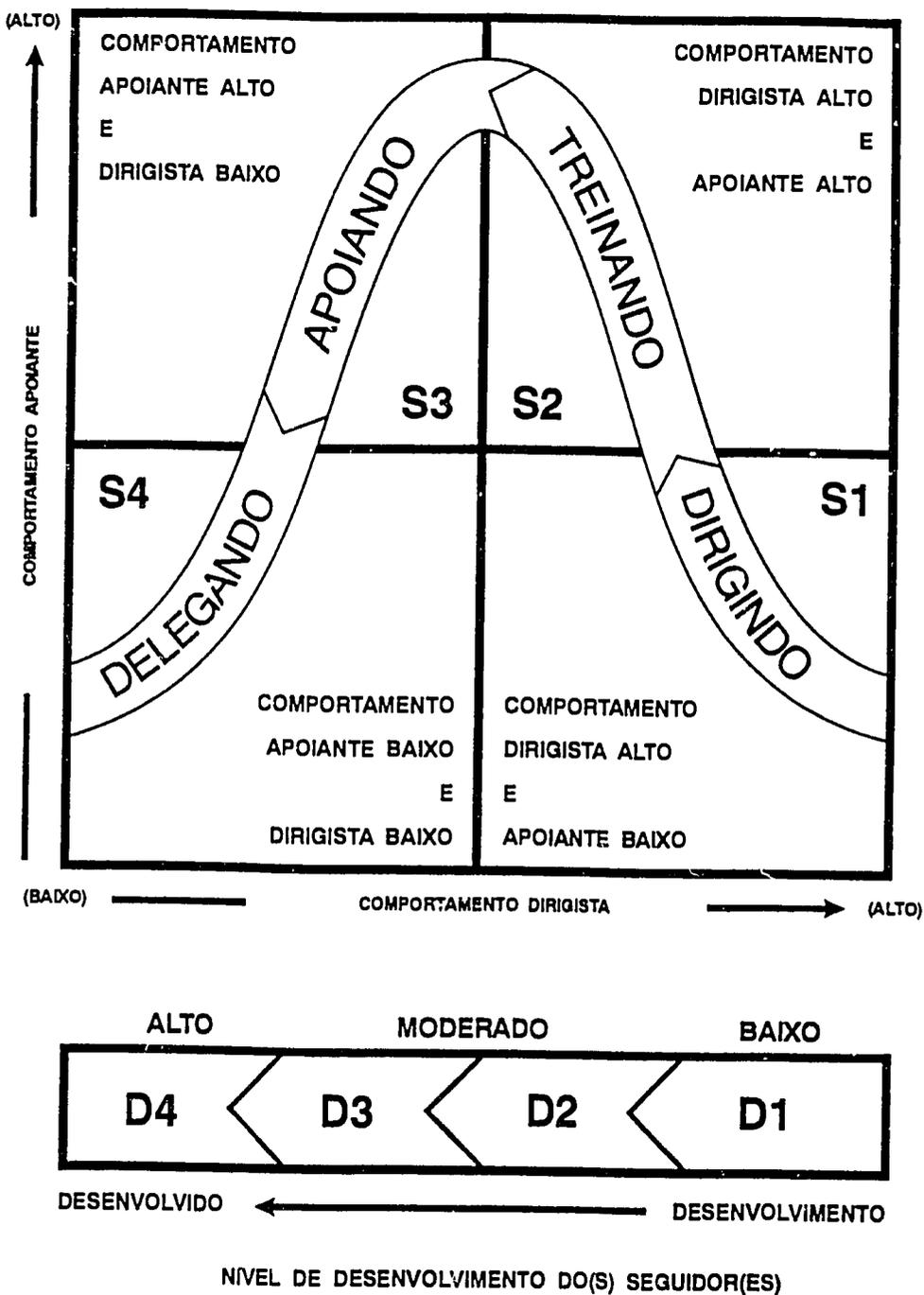


FIG. 6. Teoria da liderança em diferentes situações

**Referências**

Blanchard, K.H. 1985. *A Situational Approach to Managing People*. Escondido, CA: Blanchard Training Development, Inc.

Egan, G. 1988. *Effective Management and Leadership. Change Agents Skills A*. San Diego, CA: University Associates, Inc.