



EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA

Vinculada ao Ministério da Agricultura

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS – DRH

OS ESTUDOS DA EMBRAPA SOBRE RECURSOS HUMANOS PARA A CIÊNCIA E TECNOLOGIA

TARCÍZIO REGO QUIRINO

Os estudos da Embrapa ...

1983

LV-2004.00013



AI-SEDE-11040-1

DIFUSÃO DE TECNOLOGIA

BRASILIA

1983



EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA
Vinculada ao Ministério da Agricultura
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS - DRH

OS ESTUDOS DA EMBRAPA SOBRE
RECURSOS HUMANOS PARA A
CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Tarcízio Rego Quirino

Departamento de Difusão de Tecnologia
Brasília
1983

EMBRAPA - DRH. Documentos, 6

Pedidos para:

EMBRAPA-DDT

Ed. Super Center Venâncio 2000

Bloco B - 2º Subsolo

Caixa Postal 04.0315

CEP 70.333 - Brasília - DF.

Revisão bibliográfica de Maria José de Oliveira

Quirino, Tarcízio Rego

Os estudos da EMBRAPA sobre recursos humanos para a ciência e tecnologia. Brasília, EMBRAPA-DDT, 1983.

52p. (EMBRAPA-DRH. Documentos, 6)

1. Recursos humanos - Instituição de pesquisa (EMBRAPA) - Bibliografia. I. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Departamento de Recursos Humanos, Brasília, DF. II. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Departamento de Difusão de Tecnologia, Brasília, DF. III. Título. IV. Série.

CDD: 658.4

© EMBRAPA, 1983

SUMÁRIO

Apresentação	5
I. Estudos e Pesquisas em Recursos Humanos da EMBRAPA	7
II. Bibliografia Embrapiana sobre Recursos Humanos para a Ciência e Tecnologia	16
III. Índice de Assunto	46
IV. Índice de Autor	50

APRESENTAÇÃO

Com esta publicação a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) consolida em uma só fonte as informações referentes aos seus estudos sobre recursos humanos para ciência e tecnologia.

Os estudos e pesquisas realizados no âmbito do Departamento de Recursos Humanos da EMBRAPA são uma experiência considerada bem sucedida. Através dela tem sido feito um esforço contínuo para submeter a decisões mais racionais os aspectos mais complexos da realidade e para abranger em horizontes mais largos as tomadas de decisão as mais variadas.

Usando da reflexão ordenada sobre os problemas, ou da geração e interpretação de dados empíricos sobre eles, os autores dos trabalhos aqui arrolados contribuíram em diferentes aspectos para melhorar a qualidade dos recursos humanos da pesquisa agropecuária no Brasil. Cada um a seu modo e dentro de suas especialidades, eles ofereceram um produto que, do mais modesto ao mais sofisticado, significa um traço de união en

tre suas habilidades e um ideal. A eles, o reconhecimento da Empresa e da sociedade.

Brasília, abril de 1983.

ERYCSON PIRES COQUEIRO
Chefe do Deptº de Recursos Humanos
EMBRAPA

1. Estudos e Pesquisas em Recursos Humanos na EMBRAPA

A criação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) em 1973 obedeceu à premência da sociedade brasileira para que a pesquisa agrícola melhor se adaptasse à nova fase das necessidades de produção do setor primário. A meta central do empreendimento - aumentar a produtividade agropecuária através da adaptação de tecnologias disponíveis em outros países e da criação de novas tecnologias - exigiu que se elevasse consideravelmente o nível de racionalidade do sistema de pesquisa agropecuária. Em um país de recursos escassos, a primeira providência nesta direção consistiu no planejamento de um sistema finalista de pesquisas, em que as metas fossem claramente explicitadas, os meios identificados em detalhes e apontadas as relações entre meios e metas. Ora, na conjuntura em que a EMBRAPA foi criada, a qualidade dos recursos humanos foi um dos meios identificados como essenciais para atingir suas metas.

Algumas das mais importantes ações empreendidas pela Empresa nos seus primeiros meses de vida, incidiram sobre os aspectos mais relevantes

vantes da captação, do desenvolvimento e do sistema de recompensas dos recursos humanos. A alta qualidade dos estudos feitos na época sobre tais temas é o testemunho permanente do esforço e do profissionalismo dos que deles se ocuparam. Os resultados posteriormente constatados, indicam que estava certa a direção naquele momento escolhida. A repercussão nos meios intelectuais do país e do exterior, demonstram a inovatividade do que foi proposto e a firmeza da fundamentação teórica em que se alicerçou.

Infelizmente pouco do que se produziu sobre recursos humanos no início da EMBRAPA, foi divulgado para o grande público. A prioridade que corretamente se deu à criação da instituição não permitiu que esse trabalho fosse plenamente realizado naquelas circunstâncias, pois, ao arcabouço da concepção global, foi preciso ajuntar o improvisado criativo da administração do dia a dia, de modo que aquele saísse do papel e chegasse a ser a organização viva e atuante hoje existente. Pareceres, projetos, memorandos e outras produções semelhantes, por seu caráter de documento dirigido a um público interno específico, não chegaram a registrar toda a riqueza e coerência da obra que se ia arquitetando. Mas poderão servir, no futuro, como base para a re

onstituição histórica dos fatos.

A partir de 1978, o Departamento de Recursos Humanos (DRH) da EMBRAPA tem feito um esforço especial para usar com mais intensidade o apoio do conhecimento científico, de modo a nele basear suas decisões administrativas. Com esta finalidade, foi organizada a Assessoria à Chefia, cuja principal ação se volta para a aplicação das ciências sociais através de estudos e pesquisas especiais.

Contudo, a ação do Departamento não termina aí, no que se refere aos estudos especiais. Todas as Áreas do DRH têm sido incentivadas e cobradas para aumentarem sua participação no processo de estudo, reflexão e pesquisa. Exemplo dessa ação coordenada é a confecção do Relatório anual, o qual passou a representar a epítome do esforço de estudo retrospectivo e prospectivo.

Além dessa análise global periódica, têm sido feitos estudos especiais em que são envolvidas pessoas das diversas Áreas do Departamento, tais como aqueles referentes ao processo de acompanhamento de desempenho, à reformulação do plano de cargos e salários, à avaliação de necessidades de treinamento, ao planejamento e

à avaliação de cursos e programas de treinamento e à administração da pesquisa. Transcedendo os limites do Departamento, tem-se a cooperação com o Departamento de Diretrizes e Métodos de Planejamento (DDM), concretizada no estudo sobre os resultados dos investimentos em treinamento feitos pela EMBRAPA, e com o Programa Borba-Gato, do Ministério da Agricultura, que produziu um estudo de avaliação do mesmo.

Alguns desses estudos foram usados exclusivamente para aplicação prática, mas a maioria tem recebido as vistas de um público mais amplo, através de publicações ou, pelo menos, de reprografia. Outros, são difundidos para setores selecionados da Empresa através de cursos, aulas e conferências, cujo conteúdo é neles baseado.

As publicações que se listam a seguir são o resultado, formalizado por escrito, do esforço da EMBRAPA, desde a sua implantação, para racionalizar, através de estudos e pesquisas, sua ação na área dos recursos humanos e aplicar as ciências sociais à ação administrativa desta área.

Quase todos os trabalhos listados têm como objeto as metas, a estrutura e os problemas de recursos humanos da EMBRAPA e das demais organizações que fazem parte do Sistema Cooperativo de Pesquisa Agropecuária. Alguns, se posicionam em um ângulo mais

elevado e procuram enquadrar seu objeto de estudo em teorias sociológicas, psicológicas, organizacionais ou econômicas pré-existentes, complementando-as, adaptando-as ou atualizando-as. Outros, se situam no extremo oposto, dedicando-se a examinar detalhadamente a realidade da organização e propor diretrizes práticas de ação. A maioria está entre estas duas tendências, pois combina, em diferentes quantidades, as preocupações teóricas e as práticas.

Há análises que se aproximam do estilo de ensaios, mas a preferência é pela fundamentação empírica sólida. Há trabalhos que fazem descrições numéricas de situações, mas o esforço é para tirar significado teórico dos números. Há estudos que se aprofundam na teoria, mas a intenção última é servir-se dela para sugerir aplicações práticas.

Tem sido feito um esforço para a criação do que se vem chamando de tecnologias sociais. Esta expressão, aparentemente pretenciosa, significa, no contexto, um conjunto de procedimentos standardizados que se destina a provocar mudanças em situações ou a mensurá-las sistematicamente, de modo a permitir comparações. Neste sentido, por exemplo, um conjunto de procedimentos pa

ra avaliação é uma tecnologia social, desde que seja estandardizado e, portanto, passível de aplicação em repetidas oportunidades. No mesmo sentido, o conjunto de procedimentos adotado no censo demográfico é uma tecnologia social, assim como o é um acompanhamento de desempenho, concebido para incentivar os empregados a elevarem sua produção e a progredirem na carreira.

Alguns dos trabalhos listados a seguir se preocupam em registrar tecnologias sociais que foram criadas, ou em estudar o impacto do uso de tecnologias sociais. Como exemplo do registro de tecnologia, consulte-se Borges-Andrade, (1982b). O estudo do impacto de uma tecnologia social é feito, por exemplo, em Quirino et alii, (1980).

Muitos dos trabalhos foram escritos para situações especiais e reproduzidos em número limitado. Contudo, quase sempre é possível o acesso ao seu conteúdo através do DID (Departamento de Informação e Documentação da EMBRAPA) ou, em alguns casos, diretamente através do DRH.

A organização desta publicação visa facilitar o acesso a este crescente acervo de conhecimentos, de modo que eles possam ser difundidos, criticados e, se conveniente, aplicados. Interessa, em primeiro lugar, às pessoas envolvidas

em recursos humanos, especialmente àquelas ligadas à produção de ciência e tecnologia em geral e à pesquisa agropecuária, em particular. Mas um correr de olhos pelos diferentes títulos logo indicará ao leitor outros grupos de interesse, como sejam, planejamento instrucional, sociologia das organizações, diversas instâncias de avaliação, e outras.

Para facilitar o acesso ao leitor, o registro bibliográfico de cada publicação é seguido de um pequeno resumo de seu conteúdo. As publicações estão listadas na ordem alfabética do autor principal na seção II. Há um índice por assunto na seção III, seguido de um índice por autor na seção IV.

O conjunto de estudos aqui apresentados retrata o grau de amplitude e de profundidade com que a EMBRAPA procura enfrentar sua missão de melhorar a agricultura no Brasil. Retrata também a busca de equilíbrio entre as metas de longo prazo e as decisões de curto prazo, entre a abordagem generalizante e a aplicação prática, entre a concepção teórica e sua indispensável fundamentação empírica.

Uma análise temática nos indica que o núcleo central dos estudos se refere à estrutura

ção dos recursos humanos e à avaliação de resultados de ações empreendidas pelo Departamento . Tanto no que se refere à estruturação, como no que se refere à avaliação, o aspecto mais estudado tem sido o treinamento. Isso reflete com precisão as diretrizes com que foi criada a EMBRAPA. O treinamento tem sido abordado sob dois ângulos diferentes. O primeiro, preocupa-se com os aspectos propriamente sociais, enquanto o segundo aborda os aspectos instrucionais.

Notavelmente ausentes estão os aspectos especificamente psicológicos do trabalho (em contraposição aos aspectos psico-sociais, e com uma ou duas exceções) e aqueles relativos à qualidade de vida no trabalho e aos benefícios complementares à remuneração ("fringe benefits") Não é por acaso que essas áreas estão sendo consideradas como prioridades do DRH para futuros estudos.

Além disso, há áreas que, apesar de terem sido estudadas com detenimento, e em que há experiência relevante acumulada, não estão refletidas na bibliografia. Aspectos da organização, implantação e administração do cadastro, de pagamento e do banco de dados são algumas dessas áreas. É de esperar que em futuro próximo a situação seja diferente.

Os que publicaram estas pesquisas guardam uma esperança, talvez um pouco desesperançalos. É muito raro, no Brasil, que autores de trabalhos científicos, principalmente de pesquisas empíricas, recebam qualquer espécie de reação das demais pessoas interessadas no assunto. Por isso, o aprimoramento que decorre da crítica não se produz com facilidade. Cremos não incorrer em erro ao afirmar que todos os autores desses trabalhos acreditam que a crítica é parte indispensável do processo de construção do conhecimento científico.

É de esperar, pois, que a bibliografia aqui apresentada abra um diálogo entre os interessados nos assuntos que nela figuram, de modo a vitalizar a crítica e o relacionamento, os quais, em última instância, determinam a qualidade e a pujança da comunidade científica de um país.

II. Bibliografia Embrapiana sobre Recursos Humanos para a Ciência e Tecnologia

1. ACOSTA-HOYOS, Luis Eduardo. Características do processo de comunicação científica entre pesquisadores agrícolas brasileiros. Brasília, EMBRAPA-DID, 1981.

- Registra o perfil técnico dos pesquisadores da EMBRAPA em 1978, incluindo níveis ocupacionais, idades, níveis de escolaridade, idiomas estrangeiros dominados, fontes de informação consultadas, tempo dedicado à leitura e publicações produzidas.

2. ANDREOTTI, Carlos M. Avaliação de desempenho (Documento de trabalho). Brasília, EMBRAPA-DRH, s.d.

- Propõe uma metodologia para avaliação de desempenho na EMBRAPA e as diretrizes para usar os resultados da avaliação como critério para promoção.

3. ALVES, Eliseu Roberto de Andrade. Programa de treinamento - carreira de pesquisador
In: ALVES, Eliseu; PASTORE, José & PASTORE, Affonso C. Coletânea de trabalhos so

bre a EMBRAPA. Brasília, EMBRAPA-DID ,
1980. p. 73-80.

- Fundamenta a política de treinamento da EMBRAPA nas necessidades de aprimorar a qualidade de capital humano e propõe metas para o programa de treinamento no período 1977-1980. Depois examina o problema da depreciação de capital humano, sugerindo medidas para estimular altas taxas de aprendizagem entre os pesquisadores, e a tendência de deterioração dos conhecimentos e de diminuição da criatividade.

4. ALVES, Eliseu Roberto de Andrade. Developing and managing staff of an Agricultural Research Institute. In: ALVES, Eliseu Roberto de Andrade. Brazilian agricultural research sistem.(no prelo).

- Depois de identificar características especiais de uma instituição de pesquisa agropecuária, o trabalho apresenta os elementos relevantes para manter uma boa administração de recursos humanos. Identifica incentivos para que o pessoal de alto nível se mantenha em estado permanente de desenvolvimento intelectual, examina as finalidades e necessidades do treinamento de pós-graduação e propõe diretrizes para a seleção de candidatos e de programas de treinamento.

5. ALVES, Eliseu Roberto de Andrade & PASTORE , José. Novas abordagens para a pesquisa agrícola. In: ALVES, Eliseu; PASTORE, José & PASTORE, Affonso C. Coletânea de trabalhos sobre a EMBRAPA. Brasília , EMBRAPA-DID, 1980. p.31-6.

- Analisa o relacionamento da pesquisa agrícola com as forças econômicas que a induzem no Brasil e os efeitos das características institucionais sobre os pesquisadores agrícolas brasileiros. Propõe o modelo organizacional da EMBRAPA como meio de direcionar os esforços dos pesquisadores para o aumento da produtividade da agricultura no País.

6. ALVES, Eliseu Roberto de Andrade & YEGANIANITZ, Levon. Making effective use of expatriate personnel. In: ALVES, Eliseu Roberto de Andrade. Brazilian agricultural research system. (no prelo).

- Posiciona o aproveitamento de pessoal expatriado no contexto da transferência de tecnologia agropecuária, identificando vantagens e desvantagens. Distingue entre especialistas em edificar instituições e especialistas em resolver problemas. Sugere diretrizes para maximizar a contribuição dos expatriados ao País hospedeiro e para a seleção de cientistas com experiência

internacional.

7. ARAÚJO, Raimundo Alves de; BRANDÃO, Cláudio ; OLIVEIRA, Elizabeth Arantes de; CARVALHO, Eloisa Oliveira de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; QUIRINO, Tarcízio Rego & PEREIRA, Waldecyr C. de Araújo. Diretrizes gerais para o Projeto de Reformulação do Plano de Cargos e Salários da EMBRAPA . In: EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Departamento de Recursos Humanos, Brasília, D.F. Projeto de Reformulação do Plano de Cargos e Salários da EMBRAPA - Projeto RECARGOS. Brasília, s.d. p. 2-6.

- Determina os objetivos, justifica e descreve o projeto de reformulação do plano de cargos e salários da EMBRAPA e sumariza seus aspectos organizacionais.

8. AVILA, Antonio Flavio Dias; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; IRIAS, Luiz José Maria & QUIRINO, Tarcízio Rego. Formação do Capital humano e retorno dos investimentos em treinamento na EMBRAPA. Brasília, EMBRAPA-DEP, Documentos, 4, 1983. DRH, Documentos, 5, 1983.

- Avalia os programas de Pós-Graduação e de Capacitação Contínua, levados a efeito desde

1974 até 1982, no que concerne aos Recursos Humanos da EMBRAPA. Concentra-se na mensuração dos efeitos sociais ligados diretamente à meta central da Empresa, complementada pela indicação dos efeitos indiretos não mensurados. A estimativa dos efeitos se baseia nos benefícios líquidos advindos da adoção, a nível de produtores, de tecnologias criadas pela pesquisa agrícola, como decorrência do treinamento.

9. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Administração da pesquisa: organização e papéis ocupacionais. s.n.t. 25p. Trabalho apresentado no 7º Simpósio de Pesquisa em Administração de Ciência e Tecnologia, São Paulo, 1982 a.

- Oferece subsídios para levantamento das habilidades necessárias ao desempenho dos papéis ocupacionais de administração da pesquisa. Usa como parâmetros os modelos de organização social representados por instituições de pesquisas, as condições psico-sociais para a produtividade científica e as habilidades administrativas necessárias para a manutenção de um clima favorável à produção científica e tecnológica. São descritos os papéis ocupacionais e as respectivas tarefas ligadas à administração de pesquisa na EMBRAPA.

10. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Avaliação de necessidades de treinamento em adminis-

tração da pesquisa: uma proposta metodo
lógica. Brasília, EMBRAPA-DRH, 1982.14p.
Trabalho apresentado no 7º Simpósio em
Administração de Ciência e Tecnologia ,
São Paulo, 1982b.

- Propõe metodologia para avaliar neces-
sidades de treinamento de administradores de
pesquisa, a partir da análise de seus papéis ocu-
pacionais. São discutidos os problemas decorren-
tes da formação desses indivíduos, a estratégia
para resolvê-los, o quadro referencial para a
compreensão do processo de avaliação de necessi-
dades de treinamento e a metodologia para a ava-
liação.

11. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo & LIMA, Suza-
na Maria Valle. Avaliação de necessida-
des de treinamento: um método de análi-
se de papel ocupacional. s.n.t. Trabalho
apresentado na 12ª Reunião Anual de Psi-
cologia, Ribeirão Preto, 1982.

- Propõe um método de avaliação de ne-
cessidades de treinamento cujo objetivo seja ver-
dadeiramente a identificação de problemas de de-
sempenho para os quais o treinamento pode dar
solução. É descrita a base teórica do método, as
fases e procedimentos. Depois são descritas as

aplicações feitas na EMBRAPA para as ocupações de estatístico e de difusor de tecnologia, as decisões tomadas a partir daí e as análises estatísticas dos dados obtidos.

12. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PEREIRA, Regina Célia Corbucci da Costa & ALMEIDA, Lucimar Batista de. Avaliação do Programa Borba Gato - 1981: o julgamento dos estudantes. Brasília, MA/Programa Borba Gato/Convênio MA-EMBRATER-EMBRAPA-IBDF-SUDEPE-INCRA-MEC-MINTER-FUNPRO, 1982.

- Tanto quanto possível, foi usada a metodologia de avaliação de processo para avaliar o projeto Borba Gato, que expõe estudantes de ciências agrárias a experiência de campo. Chega à conclusão de que o projeto alcançou parcialmente seus objetivos e procede a uma reflexão sobre o mesmo e suas possibilidades.

13. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; SOUSA, Antonio Bezerra de; OLIVEIRA, Elizabeth Arantes de; CARVALHO, Eloisa Oliveira de ; ARAÚJO, Evani Oliveira de; MAIA, Miramar Ramos & PEREIRA, Waldecyr C. de Araújo. Subprojeto A - Análise de cargos. In: EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Departamento de Recursos Humanos ,

Brasília, D.F. Projeto de Reformulação do Plano de Cargos e Salários da EMBRAPA. Brasília, s.d. p. 28-39.

- Trata-se de projeto de pesquisa que visa descrever, com base empírica, os cargos da EMBRAPA. Propõe uma metodologia que começa por comparar as descrições dos cargos tais como aparecem no Plano de Cargos e Salários e na Classificção Brasileira de Ocupações. Determina a coleta de dados empíricos comparáveis a partir da amostra de um terço da Empresa e a comparação com as descrições anteriores, de modo a gerar as novas descrições.

14. BRESSAN, Matheus. O sociólogo como técnico-requerimentos básicos de formação e áreas de trabalho. Brasília, s.ed., 1977. Sp. Trabalho apresentado no Seminário sobre Formação do Sociólogo, Brasília, 1977.

- Analisa as atividades do sociólogo na organização, identifica as habilidades e talentos necessários para que ele desempenhe seu papel organizacional como assessor e discute as consequências disso sobre os requerimentos exigidos dos cursos de sociologia a nível de graduação e de pós-graduação. Identifica áreas de

trabalho para sociólogos e sugere estratégia para a necessária preparação acadêmica.

15. BRESSAN, Matheus & ALVES, Eliseu. Formação de pessoal a nível de pós-graduação - experiência da EMBRAPA. Brasília, EMBRAPA - DRH, 1977. 11p.

- Discute a experiência dos dois primeiros anos do Programa de Pós-Graduação da EMBRAPA e as modificações causadas na estrutura da Empresa. Mostra como características inovadoras a estratégia de recrutamento, o apoio à Universidade e a compensação financeira dada aos treinandos. Discute os resultados do programa, seu financiamento e problemas encontrados, especialmente no que se refere à qualidade dos cursos de pós-graduação no País.

16. CAJUEIRO, Ivan Turgueneff. Formação de recursos humanos para a pesquisa agropecuária. In: SEMINÁRIO SOBRE POLÍTICAS DE ADESTRAMIENTO DE PERSONAL, Montevideo, Uruguai, 1982. Dialogo II. p. 103-26.

- Examina a função do elemento humano na pesquisa agropecuária, tanto como pesquisador, quanto como apoio técnico e como administrador. Considera as áreas de conhecimento que são prioritárias para a sua formação e os objetivos da pós-graduação.

17. CARVALHO, Eloisa Oliveira de; BRANDÃO, Cláudio; OLIVEIRA, Elizabeth Arantes & ARAÚJO, Raimundo Alves de. Subprojeto C - sondagem. In: EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Departamento de Recursos Humanos, Brasília, D.F. Projeto de Reformulação do Plano de Cargos e Salários da EMBRAPA. Brasília,s.d. p. 64-70.

- Apresenta um projeto de pesquisa para coletar e sistematizar críticas e sugestões de modificação do plano de cargos e salários da EMBRAPA, através de consulta sistemática aos dirigentes das Unidades da Empresa.

18. CASTRO, José Prazeres Ramalho de & BORGES - ANDRADE, Jairo Eduardo. Notes on training in agricultural research management. Brasília, EMBRAPA, 1982. 32p. Trabalho apresentado no Colóquio sobre Necessidades de Treinamento em Administração e Planejamento de Pesquisa Agropecuária Nacional, Haia, 1982.

- Categoriza os papéis ocupacionais de administradores de pesquisa a partir das características da organização de pesquisa e depois os hierarquiza. As necessidades de treinamento

são identificadas a partir das habilidades necessárias ao desempenho dos papéis ocupacionais e são apresentadas alternativas de solução para os problemas de treinamento, planejamento e validação do treinamento. Ao final, se descreve a experiência de treinamento da EMBRAPA.

19. COQUEIRO, Erycson Pires. Capacitação em recursos humanos na EMBRAPA. San José, Costa Rica, Missão Brasileira de Cooperação Técnica, 1979a.

- Descreve o sistema usado pela EMBRAPA para capacitar seus recursos humanos e faz comentários sobre a aplicação do mesmo em outros países, suas vantagens e limitações.

20. COQUEIRO, Erycson Pires. Recursos humanos: estruturação e treinamento. San José, Costa Rica, Missão Brasileira de Cooperação Técnica, 1979 b.

- Descreve a estrutura da administração de recursos humanos na EMBRAPA e se concentra nas diretrizes, técnicas e resultados do treinamento gerido pela Empresa.

21. COQUEIRO, Erycson Pires. Estrutura administrativa da EMBRAPA. Brasília, EMBRAPA - DRH, 1981, n.p. Trabalho apresentado no

II Seminário de Recursos Humanos, Brasília, 1981a.

- Descreve a estrutura administrativa da Empresa nos aspectos que têm ligação com a administração de recursos humanos. Considera a divisão e as atribuições das unidades. Descreve a estrutura do poder, os níveis de decisão e o fluxo de comunicação.

22. COQUEIRO, Erycson Pires. Treinamento de recursos humanos na EMBRAPA. Brasília, EMBRAPA-DID, 1981b. 86p. (EMBRAPA-DRH. Documentos, 3).

- Descreve a organização do Departamento de Recursos Humanos, seus aspectos administrativos e os princípios que norteiam a política de desenvolvimento de recursos humanos da EMBRAPA. Descreve os aspectos do treinamento, divididos em Pós-Graduação e Capacitação Contínua, detendo-se na análise dos resultados alcançados até 1981.

23. COQUEIRO, Erycson Pires. Turn-Over: um aspecto esquecido da seleção de pessoal. Goiânia, EMBRAPA-DRH, 1982. 7p. Trabalho apresentado no Encontro de Unidades da Região Sul da EMBRAPA, Goiânia, 1982a.

- Considera a rotatividade de pessoal co

mo um instrumento para seleção dos que permanecem na empresa, mostrando que tal expediente não tem sido usado na EMBRAPA. Sugere em que casos poderia ser usada a rotatividade seletiva e examina suas vantagens e desvantagens.

24. COQUEIRO, Erycson Pires. Incorporação de pessoal na Empresa. s.n.t. Trabalho apresentado no Encontro de Unidades da Região Sul da EMBRAPA, Goiânia, 1982b.

- Descreve a sistemática da incorporação de pessoal à EMBRAPA, pondo em relevância os aspectos em que houve mudança recente e apresentando diretrizes para melhorar o processo.

25. COQUEIRO, Erycson Pires. Integração ensino - pesquisa e formação de recursos humanos na EMBRAPA. Brasília, EMBRAPA-DRH, 1982c. n.p. Trabalho apresentado no Encontro de Unidades da Região Sul da EMBRAPA, Goiânia, 1982.

- Expõe as modalidades de relacionamento que a EMBRAPA tem posto em execução para integrar o ensino com a pesquisa. São analisadas as alternativas de estágios e bolsas de estudos, os convê

nios com instituições de ensino e pesquisa e as formas de apoiar as Universidades. Demonstra como essa integração se coordena com a política de recrutamento e de formação dos recursos humanos da Empresa.

26. COQUEIRO, Erycson Pires & ARAÚJO, Raimundo Alves de. Administração de cargos e salários na EMBRAPA. Goiânia, EMBRAPA, 1982. 15p. Trabalho apresentado na Reunião dos Centros de Pesquisa Agropecuária do Centro-Sul da EMBRAPA, Goiânia, 1982.

- Examina os critérios gerais para fixação dos níveis salariais e como isto se liga com o plano de cargos e salários. Depois descreve como o plano de cargos e salários da EMBRAPA baseia a administração de cargos e salários e determina os critérios de alteração salarial. Termina por mostrar os planos de estudos e pesquisas para sua próxima reformulação.

27. COQUEIRO, Erycson Pires & BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de administradores de pesquisa na EMBRAPA. Brasília, EMBRAPA-DRH, 1982. 27p. Trabalho apresentado na Reunião de Treinamento de Recursos Humanos do IICA. Cone Sul/BID, Montevideo, 1982.

- Descreve as iniciativas da EMBRAPA para treinar administradores de pesquisa e indica as possibilidades de aplicação da experiência em outras instituições. São consideradas as características da clientela que influenciam no treinamento, a metodologia para planejá-lo, as modificações ocorridas com a experiência da Empresa, os conteúdos e as diretrizes da versão em vigor durante o ano de 1982.

28. EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Departamento de Recursos Humanos, Brasília, D.F. Relatório de atividades 1978. Brasília, 1979.

- Além de analisar as atividades do Departamento de Recursos Humanos da EMBRAPA em 1978, faz uma análise retrospectiva e um esboço histórico das mesmas nos anos passados. Finaliza por listar detalhadamente as atividades programadas para 1979.

29. EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Departamento de Recursos Humanos, Brasília, D.F. Desenvolvimento de cursos humanos na EMBRAPA. Brasília, EMBRAPA-DID, 1980a. (EMBRAPA-DRH. Documentos, 1).

- Propõe os fundamentos do desenvolvi-

mento de recursos humanos na EMBRAPA. Deduz deles os princípios e a respectiva política, tanto geral, quanto específica.

30. EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA.
Departamento de Recursos Humanos, Brasília, D.F. Relatório de atividades do DRH - 1979. Brasília, EMBRAPA-DID, 1980b. 146p.

- Antes de apresentar as atividades realizadas pelo Departamento de Recursos Humanos da EMBRAPA no ano de 1979, considera que o relatório deve desempenhar a função de oportunidade para reflexão, sugerindo metodologia apropriada. Analisa o departamento como um subsistema da Empresa e expõe os princípios e as diretrizes políticas para o desenvolvimento de recursos humanos. Propõe a metodologia de construção do relatório, analisa as atividades de cada subdivisão administrativa e conclui por traçar a perspectiva do conjunto.

31. EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA.
Departamento de Recursos Humanos, Brasília, D.F. Relatório de atividades do DRH - 1980. Brasília, EMBRAPA-DID, 1981.

- Analisa as atividades do Departamento de Recursos Humanos da EMBRAPA em 1980, dividin

do-as em atividades de rotina e atividades especiais. Dá uma síntese das atividades especiais planejadas para o ano seguinte e da visão prospectiva do departamento.

32. EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA.

Departamento de Recursos Humanos, Brasília, D.F. Relatório de atividades do DRH - 1981. Brasília, EMBRAPA-DID, 1982. 137p.

- Apresenta uma reflexão sobre as funções do Departamento de Recursos Humanos da EMBRAPA, considerando cada uma das suas funções administrativas, sem individualizá-la por setores do departamento.

33. FONTES, N. T.; CASTRONOVO, A.; MONTEIRO, E.

& BRESSAN, Matheus. Programa de formação de recursos humanos da EMBRAPA e do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária. Brasília, EMBRAPA, 1973, 2v.

- Apresenta diretrizes para o desenvolvimento de recursos humanos e delinea o programa a ser cumprido.

34. GARCIA, Ubaldo C.; FONSECA, Luiz; MARZOCCA,

Angel & JUNQUEIRA, Marcílio Reis. Diretrizes para uma política de recursos hu

manos para a EMBRAPA. s.l., EMBRAPA ,
s.d.

- Delineia um marco conceitual, propõe diretrizes gerais e políticas específicas de recursos humanos para a EMBRAPA.

35. HAGE, Jerald. The application of organizational theory to the problem of agricultural research in Brazil. College Park. University of Maryland, 1982.44p. Trabalho apresentado no Curso de Gerentes de Pesquisa Agropecuária da EMBRAPA, Brasília, 1982.

- Aplica teorias organizacionais ao problema de conseguir alto nível de inovação na pesquisa agropecuária. Baseando-se nas idéias de Burns e Stalker e seu modelo orgânico, propõe novas soluções a partir da identificação de tipos alternativos de organização de centros de pesquisa. Explica, então, a estrutura e a administração de um centro para os dois tipos mais comuns de situações na pesquisa agrícola, e considera a questão de como coordenar equipes de pesquisa, por um lado, e centros de pesquisa , por outro.

36. LIMA, Suzana Maria Valle. Avaliação instrucional do Curso Intensivo de Inglês ofe

recido pela EMBRAPA. s.n.t. Trabalho apresentado na 12ª Reunião Anual de Psicologia, Ribeirão Preto, 1982a.

- São usados dois procedimentos para avaliar o curso de inglês: aplicação de questionários de julgamento de aprendizagem e análise dos resultados de pré-teste-pós-teste. São identificados os níveis de aprendizagem por tipo de habilidade. A correlação entre os dois procedimentos é positiva e significativa. Identifica-se através de regressão múltipla passo a passo, que as seguintes variáveis se relacionam com os resultados: procedimento, planejamento, insumo e apoio. São discutidas as implicações para treinamentos da mesma natureza.

37. LIMA, Suzana Maria Valle. Validação de uma hierarquia de aprendizagem de estrutura gramatical em inglês: um estudo preliminar. s.n.t. Trabalho apresentado na 12ª Reunião Anual de Psicologia, Ribeirão Preto, 1982b.

- Descreve uma metodologia para validar hierarquia de aprendizagem. O estudo permitiu decidir sobre o melhor conjunto de relações entre as habilidades a serem ensinadas no curso.

38. LIMA, Suzana Maria Valle & BORGES-ANDRADE , Jairo Eduardo. Macroavaliação de treinamento: investigação preliminar das relações entre insumo, planejamento, procedimento, apoio, processo e resultados. s.n.t. Trabalho apresentado na 12ª Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto , 1982.

- Faz uma análise exploratória das relações entre aspectos do treinamento, usando dados referentes a 48 (quarenta e oito) cursos de treinamento de curta duração ministrados na EMBRAPA em 1981. Discute as possíveis interpretações teóricas das relações encontradas.

39. LIMA, Suzana Maria Valle; WALSH, Brendan Patrick & PINHEIRO, Maria Lúcia de Moraes. Planejamento instrucional do Curso Intensivo de Inglês oferecido pela EMBRAPA. s.n.t. Trabalho apresentado na 12ª Reunião Anual de Psicologia, Ribeirão Preto, 1982.

- Descreve o desenvolvimento das várias etapas de planejamento instrucional de um curso intensivo de inglês, desenvolvimento de objetivos instrucionais para cada uma das habilidades a serem ensinadas, instrumentos de avaliação de

aprendizagem, análises de habilidades para conseguir uma hierarquia de aprendizagem, seleção e elaboração de material instrucional do curso.

40. OLIVEIRA, Elizabeth Arantes de; CARVALHO , Eloisa Oliveira de & QUIRINO, Tarcízio Rego. Subprojeto D - Pesquisa de salários. In: EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Departamento de Recursos Humanos, Brasília, D.F. Projeto de Reformulação do Plano de Cargos e Salários da EMBRAPA. Brasília, s.d. p. 71-82.

- Formaliza o planejamento de uma pesquisa para situar os salários da EMBRAPA no contexto do mercado de trabalho nacional e regional. É prevista a aplicação de questionários em empresas escolhidas e a análise de dados, relacionada com o plano de cargos e salários da Empresa.

41. PASTORE, José. A criatividade na pesquisa agrícola. São Paulo, s.ed., 1977.

- Estuda a relação entre potencial de criatividade do pesquisador agropecuário e as características organizacionais capazes de maximizar esse potencial.

42. PEREIRA, Waldecyr Cavalcanti de Araújo. Resolução de problemas criativos, ativação da

capacidade de pensar. Brasília, EMBRAPA
-DRH, 1980.

- Aborda o processo de resolução de problemas criativos como uma sequência de interações sucessivas entre o solucionador e a situação problemática. Apresenta sugestões para identificação e formulação de problemas científicos e a análise de atividades de uma instituição.

43. QUIRINO, Tarcízio Rego. Qualidade da pós-graduação em Ciências Agrícolas no Brasil: o ponto de vista da clientela.s.n.t. 16p. Trabalho apresentado no 1º Seminário sobre Contribuição das Faculdades de Ciências Agropecuárias ao Desenvolvimento Rural da América Latina, Rio de Janeiro, 1980a.

- Usa dados de uma pesquisa entre bolsistas da EMBRAPA, alunos de mestrado e doutorado de ciências agrárias, como fonte de informação sobre a qualidade do ensino de pós-graduação no país. Considera especificamente as contingências facilitadoras e dificultadoras da aprendizagem, identificando as nove dimensões mais salientes do ponto de vista da clientela e determinando a relevância relativa das mesmas.

Relações humanas, conhecimentos teóricos, aspectos instrucionais e qualidade dos professores foram as mais importantes.

44. QUIRINO, Tarcízio Rego. Social stratification and human resources: theoretical framework. Madison, s.ed. 1980. 30p. Trabalho apresentado no Simpósio sobre Mobilidade Social, Emprego e Distribuição de Renda no Brasil, Madison, 1980b.

- Propõe um quadro de referência teórico para o estudo dos recursos humanos, baseado nas diversas vertentes sociológicas e psico-sociais da teoria dos papéis.

45. QUIRINO, Tarcízio Rego. A socialização ocupacional do pesquisador agropecuário. Brasília, EMBRAPA-DID, 1981. (EMBRAPA - DRH. Documentos, 4).

- Identifica os traços mais relevantes do perfil ocupacional do pesquisador agropecuário no contexto brasileiro da organização da pesquisa agrícola. Analisa, então, as ênfases que devem ser dadas para sua formação, considerando-as como um processo de socialização ocupacional.

46. QUIRINO, Tarcízio Rego. A avaliação de processo na administração e treinamento de

recursos humanos para a ciência e tecnologia. s.n.t. 25p. Trabalho apresentado no 7º Simpósio Nacional de Pesquisa em Administração de Ciência e Tecnologia , São Paulo, 1982.

- Descreve a avaliação de processo como uma técnica especial da avaliação de programas de organizações a qual é focalizada nas relações dos papéis sociais, nas operações e nos procedimentos. Expõe como a técnica foi usada na avaliação do programa de pós-graduação da EMBRAPA no país.

47. QUIRINO, Tarcízio Rego; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo & PEREIRA, Waldecyr C. de Araújo. Recursos Humanos, conhecimento e tecnologia: avaliação do programa de pós-graduação da EMBRAPA no país e sugestões de melhorias. Brasília, EMBRAPA-DID , 1980. (EMBRAPA-DRH. Documentos, 2).

- Apresenta rápido perfil sobre as origens do programa de pós-graduação da EMBRAPA no país, discute possíveis estratégias de avaliação, fixando-se na avaliação de processo. Utiliza a mesma para identificar e analisar os problemas individuais dos bolsistas e o envolvimento institucional da EMBRAPA e das Universidades no Programa.

48. QUIRINO, Tarcízio Rego & COQUEIRO, Erycson Pires. O sistema de remuneração da EMBRAPA. s.n.t. Trabalho apresentado na Reunião sobre Políticas de Treinamento de Pessoal para Pesquisa Agropecuária do Cone Sul, Brasília, 1983.

- Descreve o sistema decompondo-o em salário base, salário adicional e remuneração in-direta e identificando as influências das contingências externas. Analisa a variância dos salários da EMBRAPA usando dados empíricos, que são tratados através da técnica de regressão multipla.

49. QUIRINO, Tarcízio Rego; OLIVEIRA, Elizabeth Arantes de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; MAIA, Miramar Ramos & ARAÚJO, Raimundo Alves de. Subprojeto - B - Análise dos salários da EMBRAPA. In: EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Departamento de Recursos Humanos, Brasília, D.F. Projeto de Reformulação do Plano de Cargos e Salários da EMBRAPA. Brasília, s.d. p. 40-63.

- Apresenta o planejamento de uma pes-quisa para medir as fontes de variações dos salários da EMBRAPA. Apoia-se nas teorias do capiti

tal humano e da estrutura das organizações produtivas. Propõe medi-las com o uso da análise de regressões múltiplas e da análise de trajetórias.

50. QUIRINO, Tarcízio Rego & PEREIRA, Waldecyr , C. de Araújo. Referencial teórico para o Projeto de Reformulação do Plano de Cargos e Salários da EMBRAPA. In:EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Departamento de Recursos Humanos, Brasília, D.F. Projeto de Reformulação do Plano de Cargos e Salários da EMBRAPA. Brasília , s.d., p. 7-27.

- Propõe um referencial teórico para os estudos de recursos humanos, a partir da teoria dos papéis e o adapta para o caso específico dos estudos destinados à reformulação do plano de cargos e salários da EMBRAPA. Resume os conceitos básicos para o Projeto RECARGOS.

51. QUIRINO, Tarcízio Rego & RAMAGEM, Sérgio Pinela. Avaliação do programa de pós-graduação no exterior. Brasília, EMBRAPA-DRH , 1982. 65p.

- Usa dados qualitativos coletados em entrevistas e reuniões com 68 orientadores e 115 bolsistas de pós-graduação da EMBRAPA em quatro países. Tomando como referência a avaliação de

processo, analisa os problemas que incidem sobre a aprendizagem e apresenta sugestões de ação para a EMBRAPA.

52. QUIRINO, Tarcízio Rego; RAMAGEM, Sérgio Pinella; BRANDÃO, Cláudio & MEDEIROS, Hamilton Moraes de. Proposta de revisão do atual sistema de avaliação de desempenho da EMBRAPA. Brasília, EMBRAPA-DRH, 1981, 25p.

- Analisa criticamente o sistema de desempenho da EMBRAPA, e examina alternativas para melhorar sua eficiência. Propõe o desenvolvimento da alternativa que se baseia no acompanhamento de desempenho e oferece diretivas de implantação

53. RAMALHO, José. Administração de pesquisa. s. n. t. Trabalho apresentado na 5ª Reunião de Dirigentes da EMBRAPA, Brasília, 1980.

- Mostra como a administração de pesquisa nas unidades da EMBRAPA se relaciona com seu modelo institucional e com as prioridades da agricultura brasileira. Considera as características especiais da administração de pesquisa organizada em forma de equipes multidisciplinares.

54. ROCHA, Fernando A. S. A organização da pesquisa numa sociedade em mudança: um ro

teiro de questões problemáticas. s.n.t.
Trabalho apresentado no Curso de Gerentes de Pesquisa Agropecuária da EMBRAPA, Brasília, 1982.

- Aponta um conjunto de forças internas e externas que constroem a EMBRAPA na sua missão institucional de gerar pesquisas para a modernização da agricultura brasileira, condicionando suas respostas. Analisa, especialmente, o problema da relação entre crescimento, desempenho, política organizacional e necessidades da sociedade que cerca a instituição.

55. SOUSA, Antonio Bezerra. Uma pesquisa piloto sobre a motivação no trabalho do pesquisador da EMBRAPA. Brasília, EMBRAPA-DRH, 1983. 17p.

- Tomando como fundamento teórico as idéias de Maslow e McGregor sobre motivação para o trabalho, foi construído um questionário e aplicado a 43 pesquisadores das unidades de pesquisa da EMBRAPA que funcionam no Distrito Federal. A análise dos dados mostra que as motivações do grupo estão voltadas para satisfação das necessidades de auto-estima e de auto-realização.

56. SYKES, Albert L. Plano de avaliação salarial para pesquisadores da EMBRAPA. Bra-

sília, IICA-OEA, 1975.

- Propõe as normas para adequar os empregados aos cargos na Empresa, sugerindo fatores de avaliação e dando diretrizes para o comportamento das comissões de avaliação de cargos e para a atribuição de nível salarial.

57. WALSH, Brendan Patrick. Curso de iniciação à pesquisa: módulo de inglês. Brasília, EMBRAPA-DRH, 1981.

- Propõe uma coleção de textos e exercícios para o ensino da língua inglesa a pesquisadores agropecuários.

58. WALSH, Brendan Patrick. Curso de Inglês: manual para leitura, compreensão e redação de textos técnico-científicos. Brasília, EMBRAPA-DRH, 1981-82, 2v.

- Oferece textos e exercícios sobre uso da gramática, estrutura e estilo da língua inglesa.

59. WALSH, Brendan Patrick. Curso de Inglês: coletânea de textos para leitura. Brasília, EMBRAPA-DRH, 1982a.

- Reune textos para leitura e exercícios de interpretação de textos. Material orientado para assunto de pesquisa agropecuária.

60. WALSH, Brendan Patrick. Curso de Inglês: co
letânea de textos para compreensão au-
ral. Brasília, EMBRAPA-DRH, 1982b.

- Reune textos para serem ouvidos e
exercícios sobre sua compreensão. Enfatiza as-
suntos de pesquisa agropecuária.

61. WALSH, Brendan Patrick. Curso de Inglês: ca
dernos de exercícios. Brasília, EMBRAPA
-DRH, 1983. 2v.

- Propõe exercícios para a revisão de
conceitos e regras gramaticais (volume I) e de
conceitos estruturais e de estilística (volume
II).

III. Índice de Assunto

ADMINISTRAÇÃO

estrutura da organização: 3, 4, 5, 9, 20, 21,
28, 30, 31, 32, 35, 41, 44, 48, 53, 54.

incorporação de pessoal: 6, 24, 27, 28, 29,
30, 31, 32, 34, 56.

motivação: 2, 3, 4, 6, 9, 29, 41, 42, 48, 52,
55.

remuneração de pessoal: 2, 7, 17, 26, 28, 29,
30, 31, 32, 34, 40, 48, 49, 56.

rotatividade: 19, 28, 30, 31, 32.

seleção de pessoal: 6, 23, 24, 25, 27, 28, 29,
30, 31, 32, 34, 44, 56.

ADMINISTRAÇÃO DE PESQUISA: 4, 5, 9, 10, 16, 18,
27, 35, 41, 42, 45, 53.

AVALIAÇÃO

desempenho: 2, 18, 29, 52.

econômica: 8.

instrucional: 36, 37, 38.

necessidades: 10, 11, 18, 45.

organizacional: 8, 12, 28, 30, 31, 32, 38, 46,
47, 48, 49, 51, 52.

CAPACITAÇÃO CONTÍNUA

avaliação: 8, 12, 22, 28, 30, 31, 32, 36, 38.

programa - EMBRAPA: 3, 8, 19, 20, 22, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34.

CAPITAL HUMANO: 3, 4, 6, 8, 33, 34, 44, 50.

captação: 6, 24, 25, 34, 51.

depreciação: 3, 4, 8, 34.

formação: 3, 4, 8, 12, 14, 15, 16, 18, 25, 27, 29, 33, 34, 45, 47, 51.

investimento em: 8, 33, 34.

CARGOS E SALÁRIOS: 2, 3, 7, 9, 13, 17, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 40, 45, 48, 49, 50, 52, 56.

COMUNICAÇÃO: 1, 21, 35.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

administração: 3, 4, 7, 11, 13, 15, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 40, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 56.

LÍNGUA INGLESA

ensino: 36, 37, 39, 47, 51, 57, 58, 59, 60, 61.

OCUPAÇÃO

papéis: 1, 3, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 18, 27, 43, 44, 45, 46, 50.

ORGANIZAÇÃO

e sociedade: 5, 6, 8, 25, 35, 41, 43, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 53, 54.

estrutura: 9, 13, 17, 21, 22, 28, 30, 31, 32,
35, 41, 44, 48, 50, 54.
produtividade: 2, 3, 4, 5, 8, 9, 35, 41, 42,
43, 52, 53, 54.

PLANEJAMENTO

de pesquisa: 42, 45.
instrucional: 36, 37, 39.
organizacional: 3, 4, 5, 9, 10, 11, 18, 27 ,
28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 44,45,
50, 53, 56.

PÓS-GRADUAÇÃO

avaliação: 8, 15, 22, 28, 30, 31, 32, 45, 45,
46, 47, 51.
programa-EMBRAPA: 3, 4, 8, 15, 19, 20, 22,25,
28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 43, 46,47,
51.

TECNOLOGIA

transferência: 6, 8, 35, 41, 54.

TECNOLOGIAS SOCIAIS: 7, 8, 10, 11, 30, 35, 43 ,
46, 52.

TEORIA

cognitiva: 29, 37, 42.
instrucional: 37, 38.
organizacional: 9, 29, 34, 35, 41, 43, 44,45,
46, 49, 50, 54.
papéis ocupacionais: 9, 44, 45, 50.
recursos humanos: 8, 22, 25, 29, 30, 34, 41 ,
42, 44, 45, 46, 49, 50.

TREINAMENTO: 3, 4, 8, 10, 11, 12, 15, 16, 18, 19,
20, 22, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33,
34, 35, 36, 37, 38, 39, 45, 46, 47, 51.
administração de pesquisa: 10, 18, 27.
avaliação: 8, 12, 15, 22, 28, 30, 31, 32, 36 ,
38, 43, 46, 47, 51.
integração ensino-pesquisa: 15, 25, 47.
integração empresa-escola: 12, 14, 25, 43, 47.
necessidades: 3, 4, 10, 11, 18.
papéis ocupacionais: 3, 9, 10, 11, 14, 16, 18,
27, 45.

IV. Índice de Autor

- ACOSTA-HOYOS, Luiz Eduardo: 1.
- ALMEIDA, Lucimar Batista de: 12.
- ALVES, Eliseu Roberto de Andrade: 3, 4, 5, 6, 15.
- ANDREOTTI, Carlos M.: 2.
- ARAÚJO, Evani Oliveira de: 13.
- ARAÚJO, Raimundo Alves de: 7, 16, 17, 49.
- AVILA, Antonio Flavio Dias: 8.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo: 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 18, 27, 38, 47, 49.
- BRANDÃO, Cláudio: 7, 17, 52.
- BRESSAN, Matheus: 14, 15, 33.
- CAJUEIRO, Ivan Turgueneff: 16.
- CARVALHO, Eloisa Oliveira de: 7, 13, 17.
- CASTRO, José Prazeres Ramalho de: 18.
- CASTRONOVO, A.: 33.
- COQUEIRO, Erycson Pires: 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 48.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Departamento de Recursos Humanos: 28, 29, 30,

31, 32.

FONSECA, Luiz: 34.

FONTES, N.T.: 33.

GARCIA, Ubaldo C.: 34.

HAGE, Jerald: 35.

IRIAS, Luiz José Maria: 8.

JUNQUEIRA, Marcelo Reis: 34.

LIMA, Suzana Maria Valle: 36, 37, 38, 39.

MAIA, Miramar Ramos: 13, 49.

MARZOCCA, Angel: 34.

MEDEIROS, Hamilton Moraes de: 52.

MONTEIRO, E.: 33.

OLIVEIRA, Elizabeth Arantes de: 7, 13, 17, 40 ,
49.

PASTORE, José: 5, 41.

PEREIRA, Regina Célia Corbucci da Costa: 12.

PEREIRA, Waldecyr Cavalcanti de Araújo: 7, 13 ,
42, 47, 50.

PINHEIRO, Maria Lúcia de Moraes: 39.

QUIRINO, Tarcízio Rego: 7, 8, 40, 43, 44, 45 ,
46, 47, 48, 49, 50, 51, 52.