

COORDENAÇÃO
FUNÇÕES DO COORDENADOR NO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA EMBRAPA

Ana de Souza Ayres Lopes

RESUMO

Estudo realizado com o objetivo de estabelecer parâmetros, melhorar as diretrizes, determinar a frequência e subsidiar os agentes da ação coordenadora, prevenindo ou corrigindo desvios que poderão interferir no desempenho dos funcionários e na produtividade do próprio SITCE.

Utilizou-se um questionário aplicado entre bibliotecários e coordenadores do Sistema de Informação da EMBRAPA.

A análise dos resultados permitiu estabelecer novos critérios para a coordenação.

1. INTRODUÇÃO

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, tem entre suas metas a produção de conhecimento e tecnologia, o que a leva a caracterizar-se como instituição criativa. Essa filosofia é dirigida a todos os participantes do sistema, independente de sua categoria funcional. Todos necessitarão desenvolver suas capacidades criativas de crítica construtiva, de independência, sem se distanciar das metas e objetivos da Empresa. PEREIRA (8). Dentro da estrutura organizacional da Empresa, o Departamento de Informação e Documentação - DID, coordena o Sistema de Informação Técnico-Científica - SITCE da EMBRAPA, estabelecendo políticas, e executando a ação de integração do mesmo com os outros Sistemas de Informação no Brasil e do exterior AGOSTA HOYOS (1). Com o crescimento da EMBRAPA, o DID descentralizou os serviços bibliotecários para as diversas Unidades que compõem o sistema, mantendo os padrões pré-estabelecidos nos manuais de serviços.

Decorrente da descentralização, surgiu a figura do coordenador regional, cuja função específica é supervisionar os serviços técnicos dos Setores de Informação e Documentação - SID das Unidades descentralizadas e Empresas es-

taduais componentes do sistema.

O coordenador de Unidades descentralizadas em Sistemas de Informa
ção é uma figura relativamente nova no meio biblioteconômico e que não tem si
do objeto de artigos e palestras, principalmente por terem os Sistemas de In
formação no Brasil, pouco tempo de vida.

A partir da revisão de literatura e de dados obtidos através de co
leta realizada entre os bibliotecários do Sistema EMBRAPA lotados na Sede, nas
Unidades descentralizadas e entre os próprios coordenadores, foi elaborado o
presente trabalho com os objetivos de:

- identificar as funções do coordenador em sistemas de informação;
- estabelecer parâmetros para os agentes da ação supervisora, subsi
diando-os quanto às expectativas e aos problemas encontrados;
- determinar a frequência ideal de visitas do coordenador.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Para ser eficaz, um coordenador deve dedicar tanto atenção ao que faz, quanto à maneira como faz. A eficácia da coordenação é determinada em gran
de parte pela habilidade do coordenador em orientar seus coordenados.

2.1. Caracterização do coordenador

2.1.1. Definições

Segundo PORTEUS (9), os coordenadores são profissionais que necessi
tam introduzir novas abordagens no processo de supervisão, criar melhores ma
neiras de resolver problemas e atingir metas comuns, e de apresentar evidênci
as de forma mais ampla à sua função. Coloca ainda que, no moderno conceito de
coordenação está implícito: liderança, cooperação, criatividade, auto-direção,
desenvolvimento de talentos e relações afetivas.

SERGIOVANNY & STARETT (10), definem o coordenador como encarregado
de regulamentar, sistematizar, reforçar e avaliar os requisitos administrati
vos do Sistema. E a coordenação como uma função que existe em vários graus e
em várias formas em qualquer organização.

Diz ainda que o principal papel de qualquer ato de coordenação é a mudança de algum aspecto, o que de certa forma confirma a colocação de PORTEUS (9), quando diz que os coordenadores necessitam introduzir novas abordagens no processo de coordenação.

CÂMARA (3), considera a coordenação como uma força integrante do sistema, capaz de subsidiar as ações do planejamento na Empresa.

DERSAL (5), em sua publicação sobre a eficiência do supervisor, enfatiza que a coordenação é a arte de trabalhar com um grupo de pessoas, sobre as quais se dispõe de autoridade, de modo a obter a eficiência máxima de seu esforço combinado para a realização de uma tarefa.

KAPLAN (6), considera que, supervisores efetivos não são meramente inspetores; eles planejam, coordenam e proporcionam treinamento, o que vem confirmar a afirmativa de PORTEUS (9), que diz que, uma das funções do coordenador é planejar em conjunto com o responsável pela biblioteca e com o chefe do Departamento.

De acordo com CARNEGIE (4), coordenação é a sincronização ordenada de todos os esforços de um grupo para assegurar que aqueles esforços estão temporalizados e corretos, quer em quantidade, quer em qualidade de trabalho esperado. E envolve a direção da execução desses esforços de modo que eles sejam unificados e resultem em cumprimento eficaz de uma meta ou conjunto de metas.

Considerando que um dos objetivos desse trabalho é identificar as funções do coordenador, reforçamos a colocação dos autores PORTEUS (9) e SERGI OVANNY & STARETT (10), CÂMARA (3), DERSAL (5), KAPLAN (6) e CARNEGIE (4) no que diz respeito a introdução de inovações no processo de coordenação; cabe ao coordenador conseguir com que os elementos de cada SID trabalhem em equipe reforçando assim o inter-relacionamento.

Todos os elementos de uma equipe devem ter o mesmo grau de responsabilidade, sendo que, necessariamente um deles seja responsável pelo SID perante a Unidade e o Sistema.

2.1.2. Qualidades comportamentais

De acordo com LOBO (7), do ponto de vista preponderante em meios

desenvolvidos há algumas qualidades necessárias ao bom desempenho dos cargos de coordenação. Podemos enumerá-los em:

- domínio de si próprio;
- capacidade de inspirar confiança, condição essencial para que ha ja autoridade moral;
- imparcialidade no trato com as pessoas;
- perfeito conhecimento do Sistema e das funções a cumprir e dos li mites em que as mesmas devem ser exercidas;
- capacidade de trabalho, e espírito de colaboração para com os iguais, superiores e inferiores;
- capacidade de comunicação-usando atitudes e linguagem adequada, precisa, clara e acessível.

STUART & EASTLICK (11), dizem que a tomada de decisão é a primeira qualidade de um líder. Mas que um bom coordenador de bibliotecas deve criar um grupo de conselheiros através dos quais recebe informações e as analisa. Sómen te após cuidadoso e sensato estudo, tomar uma decisão. Porque a complexidade de um Sistema de Informação é tamanha, que nenhum coordenador, pode antecipar as consequências que suas decisões podem trazer. Assim o coordenador envolverá essas pessoas que serão afetadas pelas decisões no processo de decisão.

Comenta ainda que os coordenadores de Sistemas de Informação enquanto procuram cumprir o processo de planejamento, organização e administração, establecerão políticas escritas para instruir os funcionários sob sua supervisão, enfatizando o "que" deve ser feito e "como" deve ser feito, com consistência e continuidade.

De acordo com KAPLAN (6), as coordenações de bibliotecas, são fracas pois o coordenador na maioria das vezes não sabe resolver os problemas dos subordinados, o que gera conflito entre eles por não se sentirem avaliados, e que isso ocorre por que muitas vezes o coordenador não é treinado e passa a exercer a função sem nenhuma experiência.

Afirma ainda KAPLAN (6), que os estudiosos do comportamento em organizações, dizem que a contribuição do coordenador ao desempenho da organização e dos funcionários é muito importante, coincidindo com as colocações do BANCO DO BRASIL (2), que diz que as informações saídas através dos coordenadores re-

tornam para a chefia. Permitindo ao sistema uma constante retroalimentação. Continua KAPLAN (6), dizendo que deve ser preocupação constante da coordenação procurar saber se há satisfação entre os supervisionados pelo trabalho que está sendo realizado, e questionar sobre o que fazer para melhorar. Um coordenador efetivo pode contribuir significativamente na satisfação do empregado e na melhora do desempenho, utilizando para isso técnicas de administração e relações humanas. O coordenador que ignora relações humanas, nunca será efetivo. Do ponto de vista de relações humanas, diz KAPLAN (6), o coordenador deverá ter as seguintes qualidades:

- 1 - consideração - (ser amistoso e respeitar o sentimento do grupo).
- 2 - não punitivo
- 3 - democrático
- 4 - orientação pessoal individualizada

Do ponto de vista administrativo:

- 1 - organizar a estrutura e determinar a função de cada funcionário
- 2 - planejar e coordenar
- 3 - deve manter um desempenho elevado
- 4 - registrar e comunicar acertos dos empregados
- 5 - retroalimentar os funcionários sobre a função do seu desempenho;
- 6 - trocar as pessoas de função;
- 7 - definir o conteúdo de cada função.

Considerando os pontos de vista entre as duas partes, o coordenador deve ter atitudes:

- 1 - supervisão geral
- 2 - tomada de decisão juntamente com os coordenados

- Se tem consideração, planeja e coordena, ele conseguirá bom desempenho; se é democrático, diminui as faltas dos funcionários do trabalho.

2.2. Princípios Básicos de Coordenação

DEERSAL (5), com sua experiência de administrador, diz não haver regras fixas e seguras para supervisionar pessoas e serviços. O ser humano é individualmente singular e essa individualidade deve ser sempre levada em conta nas relações de trabalho. Há certos princípios gerais que devem ser considerados:

- 1 - As pessoas devem entender claramente o que desejamos delas.
- 2 - É necessário orientar as pessoas na realização do seu trabalho - dando informações correntes, específicas e informações sobre as técnicas de trabalho.
- 3 - O bom trabalho deve ser sempre louvado.
- 4 - O trabalho deficiente merece crítica construtiva.
- 5 - As pessoas devem ter oportunidade de demonstrar que podem aceitar responsabilidades maiores.
- 6 - As pessoas devem ser estimuladas a se aperfeiçoarem.
- 7 - O número de pessoas subordinadas a um coordenador não deve ultrapassar o número de pessoas que ela possa controlar e coordenar efetivamente; a esse princípio dá-se o nome de âmbito de controle. Se for muito amplo, o coordenador não poderá dedicar atenção a cada um dos funcionários.
- 8 - Os coordenadores precisam de autoridade para decidir o que fazer e para agir na área de atividade onde são capazes de julgar localmente.
- 9 - Devem definir prioridades.
- 10 - Evitar adjetivos que promovam a si próprio.
- 11 - Estar de acordo com os seguidores da Empresa.

2.3. Aspectos da coordenação

CARNEGIE (4), cita 2 aspectos importantes da coordenação:

- 1 - Coordenação entre indivíduos num grupo.
- 2 - Coordenação entre grupos de uma organização; cada departamento de uma empresa deve saber o que os outros departamentos estão fazendo e deve coordenar suas próprias ações com as deles.

2.4. Necessidade de coordenação em sistemas descentralizados

De acordo com PORTERIS (9), a descentralização dos serviços de bibliotecas exige supervisão, que deve ser idêntica em plano e programa. A interação é a interface planejada e desejada. Implica em reuniões programadas para orientar, avaliar, estudar e discutir as atividades e procedimentos dos participantes. Reuniões entre o chefe do Departamento e os coordenadores são muito importantes para o planejamento.

Uma das funções do coordenador é planejar juntamente com o responsável pela biblioteca.

PORTERIS (9), ainda questiona:

- os supervisores fazem parte da administração?
- estão realmente fazendo o que dizem fazer?
- a supervisão aperfeiçoa os serviços?
- os coordenadores interagem a nível departamental para atender as mudanças nos serviços e o progresso no desenvolvimento das bibliotecas?
- há comunicação com os outros supervisores?

Se esses fatores não estão funcionando, a existência da coordenação deve ser questionada.

De acordo com KAPLAN (6), deve haver coerência entre o que demanda a organização e as necessidades psicológicas dos empregados. Numa instituição onde nem os empregados, nem os supervisores são chamados a participar das tomadas de decisões, há possibilidade de maior aproximação entre esses dois grupos de elementos, afetando o desempenho do grupo. E os coordenadores que têm baixo desempenho, não se preocupam em melhorar. Segundo PEREIRA (8), o treinamento de pessoas que ocupem ou venham a ocupar funções de supervisão, deverá fazer parte integrante dos planos de desenvolvimento.

2.5. A coordenação e a liderança

STUART & EASTLICK (11), dizem que o líder é parte de um grupo, mas está fora dele, por causa das responsabilidades de liderança. Diz ainda que o líder nunca perde identidade como indivíduo, portanto ele age de forma a ajudar o grupo a alcançar seus objetivos.

Afirmam ainda que psicólogos sociais acham que alguns grupos funcionam bem sob a direção de coordenadores que dão poucas instruções e tomam poucas decisões, particularmente se eles sabem quais são suas tarefas, são dedicados e responsáveis. Entretanto muitos grupos que funcionam sob uma liderança extremamente permissiva tendem a se desintegrarem. Suas tarefas não são cumpridas, desenvolvem-se tensões por que vários membros do grupo querem desviar os objetivos ou processos estabelecidos; e que o estilo de supervisão oposta é aquela identificada como "autocrática", onde o coordenador funciona como um ditador, prescrevendo todas as ações e atividades. Essa supervisão dura desencoraja a criatividade e a comunicação. A resposta do subordinado geralmente é o silêncio, passividade e resignação. Eles executam as tarefas porque são obrigados e nada mais.

O ideal para líderes é adotar uma atitude mais humanística para com os subordinados e envolvê-los em atividades, estudos e decisões que afetam suas tarefas.

2.6. O coordenador e a comunicação

O ciclo do conhecimento envolve dois processos fundamentais de comunicação: formal e informal.

STUART & EASTLICK (11), afirmam que: A comunicação entre indivíduos e grupos é tão antiga quanto a história, porém só recentemente emergiu na área de administração. E que o coordenador assegura a transmissão de informação através da hierarquia, de acordo com as linhas de autoridade. Este canal formal de comunicação exige memorandos escritos, diretrizes, políticas. Espera-se que esses documentos não respondam somente o "que" mas também o "porque". O "porque" fornece compreensão ao empregado e o "que" fornece informação. A comunicação informal (oral) dá excelente oportunidade ao coordenador para discussão e retroalimentação, através do qual esclarecimentos podem ser alcançados. Cada coordenador deve estabelecer seu próprio programa de comunicação. KAPLAN (6), reafirma que a ação do coordenador é vital nas comunicações da organização e que só seu "Know-how" técnico não é suficiente ele precisa entender também de administração e relações interpessoais.

2.7. Técnicas de coordenação à distância

DERSAL (5), recomenda como técnicas de coordenação à distância: os planos de trabalho que darão ao coordenador uma visão do que está sendo feito. Esses planos podem ser simples e relativos a um período compreendido entre duas visitas do coordenador, ou semestral. Os planos devem ser exposição do que se pretende fazer.

Cita ainda como outras técnicas de coordenação à distância: reuniões do coordenador com os funcionários da área sob sua coordenação, devidamente planejadas; visitas regulares, com a frequência permitida pelo volume de trabalho. As visitas devem ser avisadas com bastante antecedência.

2.8. Falhas do coordenador

DERSAL (5), aponta como falhas do coordenador:

- Incapacidade de apoiar e defender seu pessoal
- Excesso de coordenação, ou seja, observar demais todos os detalhes do que está sendo feito.
- Incapacidade de tomar decisões definidas e imediatas
- Recusar-se a delegar autoridade a seu pessoal quando isso é necessário.

3. METODOLOGIA

Para a realização do presente trabalho foi elaborado um questionário (anexo 1) para ser aplicado entre os bibliotecários do Sistema EMBRAPA lotados na SEDE, Unidades descentralizadas e entre os próprios coordenadores.

Após a aplicação do pré-teste no DIP, foram distribuídos 80 questionários, dos quais receberam-se 67 dentro do prazo estipulado. O que representa uma amostragem muito significativa ou seja: 83,75% do universo pesquisado.

O nº de questionários recebidos foi considerado o universo desse trabalho.

O grupo de perguntas nº 1, pretende ajudar a identificar as funções do coordenador regional, segundo as necessidades das Unidades.

O grupo de perguntas nº 2, pretende estabelecer parâmetros para a coordenação.

A pergunta de nº 3 visa determinar o melhor fluxo de visitas dos coordenadores às Unidades.

3.1. Estratégia de operacionalização

O universo pesquisado foi dividido em 3 categorias/classes:

- 1 - Coordenadores
- 2 - Bibliotecários responsáveis
- 3 - Bibliotecários não responsáveis

Os coordenadores são os bibliotecários que fazem a coordenação dos serviços bibliotecários nas Unidades do Sistema EMBRAPA;

Os bibliotecários responsáveis foram assim denominados por serem de signados para o cargo de chefia do SID.

Os bibliotecários não responsáveis, são os bibliotecários que respondem apenas por alguns serviços do SID.

Entre os questionários recebidos, 6 foram respondidos por coordenadores; 39 por bibliotecários responsáveis pelos SIDs e 22 por bibliotecários não responsáveis pelos SIDs.

Após a tabulação das respostas dos questionários, com os dados obtidos, foi feito um programa específico da área de estatística- Statistical Analysis System - SAS, no computador IBM 370/158, para análise das percentagens das notas atribuídas pelos 3 estratos e estabelecimento dos percentuais respectivos no sentido horizontal e vertical.

Como resultado obtivemos tabelas de categorias e nível de importância, nas quais os números de 1 a 5 correspondem às notas (níveis de importância) atribuídas pelos bibliotecários questionados, significando:

- 1 - nada importante
- 2 - pouco importante
- 3 - importante
- 4 - bastante importante
- 5 - fundamental importância.

O número 6, corresponde aos ítems sem informação, ou melhor, aos ítems não respondidos.

Em cada coluna, encontram-se dispostos no sentido vertical quatro fileiras de números, sendo o 1º número relativo aos elementos do estrato que deram nota referente à coluna onde se encontram. O 2º à percentagem das respostas sobre o universo (Percont.); o 3º à percentagem das respostas dentro do estrato (row pct); e o 4º à percentagem de respostas sobre o total da coluna que atribuiu a mesma nota dentro do universo (col . pct.). Nenhum teste estatístico foi aplicado sobre a tabela.

A tabela correspondente à pergunta nº 3, sintetiza as respostas do universo pesquisado sobre o fluxo ideal de visitas. Foi utilizado o mesmo modelo de tabela, de categoria e nível de importância, porém com outra conotação: Os números de 1 a 5 significam respectivamente:

- 1 - a frequência ideal a cada 3 meses
- 2 - a frequência ideal a cada 4 meses
- 3 - a frequência ideal a cada 5 meses
- 4 - a frequência ideal a cada 6 meses
- 5 - outros especifique
- 6 - ítems sem resposta

Após a análise das percentagens dos dados, foram comparados os resultados.

4. RESULTADOS/DISCUSSÕES

A análise dos resultados e discussões visa obter subsídios para a revisão e reflexão de aspectos que apresentem dificuldades, ajudando a gência do órgão coordenador do SITCE a tomar decisões mais acertadas, reforçando ou adaptando de acordo com as evidências, CÂMARA (3).

Obs: As tabelas estão anexadas no final do trabalho (anexo 2).

4.1. Que espera do coordenador regional (vide questionário)

a - Apoio técnico (orientação, instrução) Tabela 1

Analizando a primeira categoria do universo consultado, que é a classe dos coordenadores, e que representa apenas 8,96% do universo, mas cuja opinião é muito significativa para o presente trabalho, a tendência a dar apoio técnico aos bibliotecários sob sua coordenação é de "fundamental importância" para 83,33%; posição essa satisfatória e que está de acordo com a opinião dos autores CÂMARA (3), CARNEGIE (4), DEPSAL (5), KAPLAN (6), e SERGIOVANNY (10).

O mesmo ocorreu na classe dos bibliotecários responsáveis, onde 84,62% dos profissionais julgam ser de "fundamental importância" o apoio técnico por parte do coordenador. Entre os elementos desse estrato, 2,56% deixaram de formular opinião a respeito, e a mesma percentagem (2,56%) considerou o ítem, "pouco importante", o que tem representação pouco significativa diante da quase totalidade que demanda apoio técnico.

A classe dos bibliotecários não responsáveis, também atribuiu um grau de importância muito alto ao ítem-apoio técnico (68,18%).

Do universo consultado, 79,10%, concordaram ser esse tipo de demanda de "fundamental importância", situação essa já colocada por KAPLAN (6), afirmando que a contribuição do coordenador ao desempenho da organização e dos funcionários é muito importante.

b - Resolução de problemas de trabalho junto à sua chefia (Tabela 2)

O resultado da Tabela nº 2, demonstra que 50% dos coordenadores consideram "bastante importante" esse tipo de demanda e 1,49% do estrato não emitiu opinião.

Na categoria dos bibliotecários responsáveis, a demanda foi de 53,33%, sendo que uma percentagem bem alta (20,51%) considera a questão "pouco e nada importante".

Entre os bibliotecários não responsáveis 40,91% consideram "nada importante" a resolução de problemas de trabalho junto à sua chefia. Atribuiu-se esse resultado ao fato dos contatos com a chefia serem da alçada do bibliotecário responsável.

Apenas 27,27% demandam resolução de problemas de trabalho junto à chefia.

Não divergência entre a realidade dos fatos e os resultados obtidos nesta tabela, na maioria das Unidades, o coordenador, tenta solucionar problemas dos SITCs junto a chefia. O que confirma DERSAL (5), ser um dos princípios básicos da coordenação, a autoridade para decidir o que fazer e para agir na área de atividades onde são capazes de julgar localmente.

c - Informações sobre outras unidades (Tabela 3)

Analizando cada estrato do universo, observamos que a tendência a essa demanda é relativamente fraca na classe dos coordenadores, (66,67% "importante" e 33,33% "pouco importante"). É fraca, na classe dos bibliotecários responsáveis e dos bibliotecários não responsáveis. Classes, cujos componentes (15,38% e 18,18%) consideram essa demanda "nada importante", o que vem corroborar o comentário feito à tabela nº 4. Informações sobre o DID. A situação merece ser estudada de acordo com as afirmativas de CARNEGIE (4), que coloca como um dos aspectos mais importantes da coordenação entre grupos de uma empresa, que cada departamento deve saber o que os outros departamentos estão fazendo e deve coordenar suas próprias ações com as deles.

E ainda repetindo PORTEUS (9), a interação e a interface devem ser desejadas e planejadas.

d - Informações sobre o DID (Tabela 4)

Na tabela em questão, destacamos os seguintes pontos:

- as três classes apresentam tendência normal para demanda de informações sobre o DID, o que nos chama atenção na classe dos coordenadores é o alto percentual (33,33%) que afirma ser apenas "importante" informações sobre o DID; quando uma das funções do coordenador, segundo LOBO (7), é ter perfeito conhecimento do Sistema e transmitir de maneira correta esses conhecimentos. Considerando -se o DID como órgão gerenciador do SITC, essa posição contraria

as funções do coordenador. De acordo com KAPLAU (6), deve haver coerência entre o que demanda a organização e as necessidades psicológicas e informacionais dos empregados.

- Na classe dos bibliotecários responsáveis, 56,41% consideram a demanda dessa informação de "fundamental importância". Entretanto, 7,69% dessa classe afirmam ser "nada importante" esse tipo de informação; percentual significativo pois representa 75% do conjunto que optou por esse ítem.

A classe dos bibliotecários não responsáveis demonstra maior tendência a esse tipo de demanda concentrando um percentual mais alto entre "bastante importante" (36,36%) e de "fundamental importância" (54,55%).

e - Resolução de seus problemas de trabalho junto ao DID (Tabela 5)

A tabela sobre o ítem: resolução de seus problemas junto ao DID, demonstra que o universo considera bastante importante a ajuda do coordenador na resolução de seus problemas de trabalho - o que vem confirmar a afirmativa de DERSAL (5), quando diz que um dos princípios básicos da coordenação é orientar as pessoas na realização de seus trabalhos.

A classe dos coordenadores apresenta forte tendência a atender a esse tipo de demanda, uma vez que 66,67% acham que é bastante importante a resolução dos problemas dos supervisionados junto ao DID; que também é uma das funções do supervisor, conforme citação acima.

Na classe dos bibliotecários responsáveis, 69,23% consideram de "fundamental importância" a ajuda do supervisor na resolução dos seus problemas de trabalho junto ao Departamento. Pela responsabilidade que ele tem perante a empresa e perante o próprio SID, a interferência do coordenador junto ao Departamento é fator decisivo. Entretanto, 5,1% consideram "pouco importante".

Entre os bibliotecários não responsáveis, 50% consideram a questão de "fundamental importância", sendo que os 50% restantes se distribuíram entre os níveis restantes até 1,49% admitir que a ajuda do supervisor é "nada importante". Uma das razões que pode ser considerada é a falta de relacionação.

mento humano entre o coordenador e seus coordenados, afirmativa citada por STEWART & EASTLICK (11) "o ideal para líderes é adotar uma atitude mais humanística para com seus subordinados e envolvê-los em atividades.

f - Orientação dos seus trabalhos (artigos monografias, etc).
(Tabela 6)

Na tabela analisada, onde destacamos a manifestação, do universo com relação a orientação dos trabalhos escritos, quer sejam, artigos monografias e outros tipos de documentos, destacamos os seguintes pontos:

- 1 - o universo apresenta uma ligeira expectativa para a demanda desse tipo de orientação, e é importante salientar que menos de 50% dos consultados (47,76%) apresentaram uma tendência forte ao uso da orientação. E por outro lado, ainda é importante destacar que dez das respostas dadas, ou seja, 15% do universo, apresentam uma demanda desta orientação, de "pouco importante" a "nada importante".
- 2 - Na classe dos coordenadores, a tendência a prestar esse tipo de orientação é muito fraca, pois somente 33,33% manifestaram uma expectativa de "fundamental importância" a este tipo de trabalho, ponto de vista este que contraria as funções básicas do coordenador segundo DERSAL (5), mas que possivelmente será proveniente da falta de aptidão para esse tipo de trabalho, multiplicidade de outras atividades, grandes distâncias geográficas a atender, restrições a viagens, falta de conhecimento por parte do coordenador para orientação desse trabalho (situação identificada encontrada por KAPLAN (6), que diz que, muitas vezes o supervisor não é treinado e passa a exercer a função sem nenhuma experiência).
- 3 - A classe de bibliotecários responsáveis, já apresenta uma tendência mais acentuada (53,85%) para a demanda de orientação, mas convém ainda salientar que 10 bibliotecários demonstraram uma fraca tendência para este tipo de demanda.

4 - A classe dos bibliotecários não responsáveis apresentou tendências semelhantes à classe anterior, mas com uma intensidade mais fraca (40,91%). Uma das razões da diferença apresentada entre a classe 2 e 3 é a característica normal, de os coordenadores, se preocuparem mais com os bibliotecários responsáveis pelos setores; e esta deve ser inclusive a razão de um bibliotecário não responsável, não ter apresentado resposta a este ítem.

5 - Destacamos especialmente duas expectativas interessantes: uma, a de que a classe que mais fortemente se destacou na apresentação de uma expectativa muito fraca, ou seja "nada importante", foi a dos bibliotecários responsáveis com 57,14% de respostas dentro desse ítem e a outra a dos bibliotecários não responsáveis com 66,67%.

g - Orientação ao seu plano de trabalho (Tabela 7)

Analisando a tabela sobre a demanda de orientação ao plano de trabalho do bibliotecário, constatamos que a classe dos coordenadores a considera de "fundamental importância" (83,33%) situação essa confirmada por DER SAL (5), que diz ser um dos princípios básicos da coordenação, orientar as pessoas na realização do seu trabalho.

Na classe 2, dos bibliotecários responsáveis, a percentagem que considera a demanda de "fundamental importância" é menos significativa (58,97); 2,56% acham "pouco importante" e 2,56% deixaram de dar resposta a esse ítem contrariando em parte a afirmativa de PORTEUS (9), quando diz que o bibliotecário responsável deve planejar junto com o coordenador.

Na classe 3 - dos bibliotecários não responsáveis - a tendência a esse tipo de demanda é menor ainda; apenas 40,91% optaram pelo nível de "fundamental importância" e 36,36% consideram de "bastante importância" e 23% consideram "importante" e "pouco importante", o que evidencia que não participam e/ou não têm preocupação com o plano de trabalho da Unidade.

h - Conhecimento dos procedimentos do Sistema de Informação da EMBRAPA. (Tabela 8)

Dos componentes da classe dos coordenadores, 50% acham que é de fundamental importância ter conhecimento sobre os procedimentos do SITCE e os 50% restantes, "bastante importante". Considerando-se a coordenação, como um recurso capaz de exercer influência, sobretudo, junto à problemática qualitativa do Sistema, é de fundamental importância que os coordenadores tenham conhecimento do mesmo para que possam transferir esses conhecimentos na orientação aos seus coordenados.

Na classe dos bibliotecários responsáveis, 64,10% afirmam ser esse ítem de "fundamental importância", apesar de 5,12% afirmarem ser "nada importante" e pouco "importante" e 1 elemento ter deixado de dar resposta a esse ítem.

Já a classe dos bibliotecários não responsáveis se concentrou em sua quase totalidade entre os níveis de "fundamental importância" (72,73%) e "bastante importante" (27,27%), atitudes essas que correspondem às do ítem: Informações sobre o DID.

O fato de a demanda a esse tipo de informação ser mais acentuada na classe dos bibliotecários não responsáveis, se justifica pelo maior relacionamento entre o coordenador e os bibliotecários responsáveis.

i - Conhecimento do programa de Pesquisa da Unidade (Tabela 9)

A modalidade mais acentuada na classe dos coordenadores foi "bastante importante", com 50% de opiniões. Apenas 16,67% consideraram esse aspecto de "fundamental importância" e 33,33% consideraram apenas "importante", o que nos parece ser de fundamental importância para o coordenador ter conhecimento dos programas de pesquisa das Unidades que coordena, uma vez que de acordo com LOBO (7) uma das qualidades do coordenador é ter conhecimento do Sistema e das funções a cumprir.

Na classe dos bibliotecários responsáveis, o maior percentual de opiniões foi para o nível de "fundamental importância" (46,15%) e 33,33% consideraram o ítem "bastante importante".

Entre os bibliotecários não responsáveis 45,45% consideraram o conhecimento dos programas de Pesquisa da Unidade de "fundamental importância" 27,27% - "bastante importante", nas 2 últimas classes, 2 elementos não emitiram opinião a respeito.

Analizando o universo verifica-se que apenas 43,28% consideram o ítem de "fundamental importância". O maior percentual entre os elementos dos três estratos que consideram "pouco importante" ter conhecimento do programa de pesquisa da Unidade, recai sobre os bibliotecários responsáveis (66,67%).

j - Conhecimento da literatura profissional no seu campo de interesse. (Tabela 10)

A classe dos coordenadores se dividiu em percentuais iguais de 33,33% entre os níveis: "bastante importante" e "importante" ter conhecimento da literatura profissional no campo de interesse.

Já os bibliotecários responsáveis demonstraram uma tendência bem mais forte em admitir esse questionamento (46,15%) sendo que 43,59% consideram o ítem "bastante importante" e "importante" e 2,56% consideram nada importante.

Na classe dos bibliotecários não responsáveis houve uma frequência bem acentuada de respostas (68,18%) para o ítem: "fundamental importância" e 13,64% acham "bastante importante" que o coordenador tenha conhecimento da literatura profissional no seu campo de interesse. O que evidencia que o canal de captação de informações dos bibliotecários não responsáveis é mais restrito do que o dos bibliotecários responsáveis. Por uma questão hierárquica, toda informação/comunicação passa primeiro pelo bibliotecário responsável. O que é confirmado por STUART & EASTLICK (11).

4.2. Quais as características pessoais ideais de um coordenador?

(vide questionário anexo)

a - Boa formação profissional (Tabela 11)

Dentre as características ideais que o coordenador deve possuir, a

boa formação profissional é um indicador extremamente relevante. Todos os respondentes a esta característica indicam-na no nível "bastante importante" a "fundamental importância" com uma predominância acentuada para "fundamental importância" que engloba 88,06% das respostas.

Nos diferentes estratos analisados, coordenadores, bibliotecários responsáveis e bibliotecários não responsáveis, este último, atribuiu a boa formação profissional como um indicador de "fundamental importância" em 95,45% das respostas seguido de 87,18% e 66,67% respectivamente. Estes fatos revelam que num nível administrativo onde as atividades desenvolvidas pelo profissional se restringem a uma área de especialização, a posição do coordenador assume um papel importante na transferência de conhecimento. (STUART & EASTLICK (11).

b - Experiência (Tabela 12)

Entre as opiniões dadas ao ítem experiência, como característica pessoal ideal de um coordenador, a classe dos coordenadores se dividiu entre os dois níveis de "fundamental importância" (66,67%) e "bastante importante" (33,33%), denotando que a experiência é característica fundamental em qualquer profissão, principalmente quando se trata de orientar e transmitir informações o que deve ser feito de maneira adequada e precisa, de acordo com LOBO (7).

Analizando o estrato - bibliotecários responsáveis, a classe modal acentuada é 4 ou seja 76,92% consideram de "fundamental importância" que o coordenador tenha bastante experiência.

Entre as três categorias analisadas, os bibliotecários não responsáveis são os que em menor escala, ou seja, 59,09% consideram a experiência uma característica de "fundamental importância" para o coordenador.

c - Liderança (Tabela 13)

A classe dos coordenadores apresenta uma tendência muito acentuada (83,33%) ao emitir suas respostas sobre o ítem liderança, como uma característica de "fundamental importância" para o coordenador, que deve agir sem

pre de forma a ajudar o grupo a alcançar seus objetivos.

(STUEART &

EASTLICK) (11).

Dos bibliotecários responsáveis, 61,54% afirmam ser de "fundamental importância" essa característica para o coordenador e 23,08%, ser uma característica "bastante importante", e 5,13% não emitiram nenhuma opinião a respeito.

Na classe dos bibliotecários não responsáveis um percentual menor, ou seja, 54,55% atribuíram o nível de importância máximo à característica liderança. E 4,55% atribuíram que liderança é uma característica "pouco importante" para o coordenador.

Vale citar aqui as colocações de STUEART & EASTLICK (11): a liderança não pode ser nem muito permissiva, nem muito autocrática; o ideal para líderes é adotar uma atitude mais humanística para com os subordinados e envolvê-los em atividades, estudos e decisões que afetem suas tarefas.

d - Assiduidade (Tabela 14)

Na classe dos coordenadores 66,67% responderam ser de "fundamental importância" a característica assiduidade; os outros 33,33% se dividiram igualmente, entre os níveis: "bastante importante" e "importante".

Na classe dos bibliotecários responsáveis a diferença entre os percentuais de respostas do nível "fundamental importância" (46,15%) e "bastante importante" (38,46%) é relativamente pequena e decresce bastante com relação às respostas para o nível "importante" (10,26%).

Entre os bibliotecários não responsáveis, 59,09% são favoráveis à característica "assiduidade", como um fator de "fundamental importância" para o coordenador. Entretanto, 9,09% do mesmo estrato consideram "nada importante", o que representa 100% do total de respostas a esse ítem, ou seja, apenas nesse estrato foi atribuído esse nível de importância a essa característica.

e - Motivador

A classe dos coordenadores apresentou uma concentração de respostas

muito grande no nível "fundamental importância" (83,53%) para o ítem motivador como sendo uma característica pessoal ideal do coordenador.

É um dos princípios básicos do coordenador segundo DERSAL (5), estimular as pessoas a se aperfeiçoarem. Analisando a classe dos bibliotecários responsáveis, concluimos que a concentração no mesmo nível foi maior (94,62%) com 15,39% distribuídos entre os níveis "bastante importante" e "importante".

Dos bibliotecários não responsáveis, 59,09% emitiram respostas favoráveis ao ítem "fundamental importância" e 31,82% consideraram "bastante importante".

Apesar das diferenças consideradas entre os três estratos, a classe modal constante ficou na nota 5 (fundamental importância).

4.3. Qual a frequência ideal das visitas do coordenador? (vide Questionário). (Tabela 16)

Na tabela sobre a frequência de visitas do coordenador, a maioria na classe dos coordenadores respondeu que a "frequência ideal" é a cada quatro meses (66,67%), o que não ocorre na classe dos bibliotecários responsáveis, onde 35,90% ficou entre a distribuição: a "frequência ideal" é a cada três meses, 30,77%, responderam ser a cada seis meses e 10,26% não emitiram opinião a respeito.

Como na classe anterior, os bibliotecários não responsáveis se dividiram entre "frequência ideal" a cada 3 meses (45,45%) e cada seis meses (31,82%). Sendo que a maioria das respostas do Universo foi para a nota 1, ou seja, "frequência ideal" a cada três meses com um percentual de 37,31%, o que representa a opinião de 25 bibliotecários e a segunda opção-nota 4, ou seja, "frequência ideal" a cada 6 meses (34,33%) ou seja a opinião de 23 bibliotecários.

Voltamos a repetir o comentário já feito em tabela anterior, que um dos fatores que levou o coordenador a optar pelas visitas às Unidades a cada seis meses, se deva ao fato da multiplicidade de atividades exercidas no DID, o que confirma a afirmativa de DEPSAL (5), a respeito de técnicas de coordenação à distância, dizendo que, o coordenador deve fazer visitas regulares com a frequência permitida pelo volume de trabalho.

4.4. Outros. Especifique

Do ítem: outros. Especifique; comum aos 3 requisitos, destacaram-se alguns comentários sobre a "frequência ideal" das visitas do coordenador às Unidades, sugerindo que as mesmas sejam feitas com intervalos menores.

Sugestões essas que não transcrevemos, por que já foram evidenciadas de modo semelhante pelo universo pesquisado, no ítem específico sobre este aspecto.

5. CONCLUSÃO

De acordo com o esquema atual da coordenação, a função precípua do coordenador é orientar os serviços técnicos realizados pelos bibliotecários nos SIDs das Unidades do Sistema EMBRAPA localizadas em diferentes regiões do Brasil.

Os resultados obtidos através da análise dos dados, evidenciam o grau de evolução dos bibliotecários do Sistema, bem como, dão subsídios para a reformulação de alguns aspectos da coordenação.

- o ítem apoio técnico é de "fundamental importância" na opinião do universo consultado (79,10%);

- a maioria dos bibliotecários considera pouco importante a resolução de problemas de trabalho pelo coordenador junto à sua chefia e 35,32% consideram "pouco" e "nada importante", o que não coincide com a realidade, quando na maioria das vezes o coordenador tem que solucionar problemas do SID junto ao chefe da Unidade;

- 59,70% dos três estratos consideram "pouco importante" o ítem informações sobre outras unidades, quando na realidade um dos aspectos mais importantes da coordenação entre grupos de uma empresa, segundo CARNEGIE(4) é o de que cada departamento saiba o que o outro está fazendo.

- a tendência em obter informações sobre o DIP, foi mais acentuada entre os bibliotecários responsáveis (56,41%).

- na resolução dos problemas de trabalho dos bibliotecários junto ao DIP, há uma pequena percentagem (1,49%) que considera "nada importante".

Atribui-se esse resultado à falta de relacionamento humano entre estes e o coordenador.

- os coordenadores apresentaram fraca tendência a prestar orientação aos trabalhos (artigos, monografias, etc, dos coordenados, talvez por falta de treinamento para exercer esse tipo de atividade, conforme afirma KAPLAN (6). As duas outras classes apresentam tendências bem mais acentuada - 53,85% e 40,91% respectivamente;

- a orientação ao plano de trabalho do bibliotecário é considerada de "fundamental importância", pelos coordenadores, (83,33%) sendo essa demanda menos acentuada na classe dos bibliotecários responsáveis e (58,97%) em menor escala na classe dos bibliotecários não responsáveis, 40,91% o que denota o interesse criativo dos bibliotecários.

- a maior parte da população (65,67%) considera o ítem: conhecimento dos procedimentos do SITCE de "fundamental importância". Causa surpresa que existe uma pequena parcela (2,56%) dos bibliotecários responsáveis que considera "nada importante" que o coordenador conheça os procedimentos do SITCE. Na realidade, o coordenador precisa saber sobre o SITCE, para cumprir efetivamente sua função.

- os coordenadores consideram "bastante importante" (50%) ter conhecimento do programa de pesquisa da Unidade, sendo os estratos seguintes mais favoráveis ao nível de "fundamental importância";

- a análise do ítem: conhecimento da literatura profissional no seu campo de interesse denota que a classe que mais necessita de apoio é a dos bibliotecários não responsáveis. O que nos leva a sugerir maior contato dos coordenadores com os bibliotecários não responsáveis que por motivos hierárquicos deixam de participar das decisões.

- a maior parte da população (88,06%) considerou a boa formação profissional uma característica de "fundamental importância" para o supervisor; posição semelhante é colocada pelos três estratos com relação à experiência, como uma característica pessoal ideal do coordenador. A liderança, segundo a opinião do universo pesquisado, deve ser uma das características inerentes ao coordenador; devendo este segundo STUART & EASTLICK (10) adotar uma atitude mais humanística para com os coordenados. O maior percentual para "assiduidade", como característica de "fundamental importância" para o coordenador foi emitido pelos bibliotecários não responsáveis (59,09%). Entre

os dêrmis, é uma característica "bastante importante".

Na opinião do universo, é de "fundamental importância" que o coordenador seja motivador. (76,12%).

Com relação à frequência de visitas do coordenador às Unidades, a opinião dos coordenadores diverge da dos bibliotecários. Os primeiros preferem a cada 6 meses, naturalmente pelo fato de acumular outras funções dentro do DID. E os bibliotecários, preferem que as visitas sejam a cada 3 meses ou o mais regularmente possível, o que confirma a opinião de DERSAL (5).

6. RECOMENDAÇÕES

Frente ao que foi exposto:

- deve haver maior relacionamento humano entre o coordenador e coordenados, principalmente um contato maior entre o coordenador e os bibliotecários não responsáveis;
- a diversificação das Unidades que compõem o Sistema EMBRAPA, quer seja em espaço geográfico, quer seja em estágio de desenvolvimento, não permite um modelo rígido de coordenação, pelo que a flexibilidade deve ser uma das características a considerar, sem entretanto se desvincular da filosofia da Empresa.
- os coordenadores devem ter mais conhecimento do Sistema e da literatura profissional, para maior eficiência na transmissão desses conhecimentos apoiando os bibliotecários em suas necessidades;
- devem ajudar na resolução dos problemas do SID, junto à chefia das Unidades;
- envolver os profissionais em atividades, estudos e decisões que afetem suas tarefas;
- averiguar sistematicamente o seu desempenho;
- os coordenadores devem possuir boa formação profissional aliada a qualidades de liderança, experiência, assiduidade e motivação, e efetuar vi-

sitas às Unidades a cada 3 meses; o que naturalmente vai exigir uma reestruturação da coordenação atual e um alto grau de objetividade e planejamento sistematizado das ações dos coordenadores.

Esta ação conjunta e sistemática em todas as etapas do processo, possibilita o desenvolvimento do Sistema, e constitui a coordenação propriamente dita, ou seja, a busca pela melhoria da atuação do profissional em todos os níveis.

7. BIBLIOGRAFIA CITADA

- 1 - ACOSTA-HOYOS, L.E. Sistema de Informação Técnico Científico da EMBRAPA "SITCE". Brasília, EMBRAPA-DID, 1976. 16p.
- 2 - BANCO DO BRASIL S.A. Departamento de Informação de Pessoal. Supervisão: criatividade e rotina. Brasília, DESED, 1981. 49p.
- 3 - CÂMARA, J. da S. A atuação do supervisor: competências básicas. In: - ENCONTRO NACIONAL DE SUPERVISORES DE EDUCAÇÃO. Curitiba, 1979.
- 4 - CARNEGIE, D. Administrando através das pessoas (managing through people) Trad. Ivan Zimone Hausen. Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército, 1978. 297p. (coleção Gen. Benício, v. 160 publ. 481).
- 5 - DEPSAL, W.R. Van. O supervisor eficiente: na empresa pública e particular. Rio de Janeiro, Ed. Fundo de Cultura, 1962. 207p. Trad. de Waltensir Dutra (Biblioteca do homem moderno).
- 6 - KAPLAN, L. Wanted: multi-dimensional supervisors. Libri, 27(4):265-72, 1977.
- 7 - LOBO, R.J.H. Supervisão e liderança. In: Psicologia aplicada à administração. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1976. 155p. cap. 11, p. 124-33.
- 8 - PEREIRA, W.C. de A. Desenvolvimento de recursos humanos na EMBRAPA. Brasília, EMBRAPA-DID, 1980. 17p. (DRI. Documento, 1).
- 9 - PORTEUS, E.M. Supervisory interface: reality and action. Drexel Libr. Q. 14(3):65-77, 1978.
- 10 - SERGIOVANNY, T.J. & STARETT, R.J. Novos padrões de supervisão escolar. São Paulo, EPU/EDUSP, 1978. 366p.
- 11 - STUART, R.D. & EASTLICK, J.T. Library management. Littleton, Libraries Unlimited, 1977. 175p. (Library Science text series).

7. BIBLIOGRAFIA CITADA

- 1 - AGOSTA-HOYOS, L.E. Sistema de Informação Técnico Científico da EMBRAPA "SITCE". Brasília, EMBRAPA-DID, 1976. 16p.
- 2 - RANCO DO BRASIL S.A. Departamento de Informação de Pessoal. Supervisão: criatividade e rotina. Brasília, DESED, 1981. 49p.
- 3 - CÂMARA, J. da S. A atuação do supervisor: competências básicas. In: - ENCONTRO NACIONAL DE SUPERVISORES DE EDUCAÇÃO. Curitiba, 1979.
- 4 - CARNEGIE, D. Administrando através das pessoas (managing through people) Trad. Ivan Zanone Hausen. Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército, 1978. 297p. (coleção Gen. Benício, v. 160 publ. 481).
- 5 - DEPSAL, W.R. Van. O supervisor eficiente: na empresa pública e particular. Rio de Janeiro, Ed. Fundo de Cultura, 1962. 207p. Trad. de Waltensir Dutra (Biblioteca do homem moderno).
- 6 - KAPLAN, L. Wanted: multi-dimensional supervisors. Libri, 27(4):265-72. 1977.
- 7 - LOBO, R.J.H. Supervisão e liderança. In: — Psicologia aplicada à administração. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1976. 155p. cap. 11, p. 124-33.
- 8 - PEREIRA, W.C. de A. Desenvolvimento de recursos humanos na EMBRAPA. Brasília, EMBRAPA-DID, 1980. 17p. (DNI. Documento, 1).
- 9 - PORTEUS, E.H. Supervisory interface: reality and action. Drexel Libr. Q. 14(3):65-77, 1978.
- 10 - SERGIOVANNY, T.J. & STARETT, R.J. Novos padrões de supervisão escolar. São Paulo, EPU/EDIEP, 1978. 366p.
- 11 - STUART, R.D. & EASTLICK, J.T. Library management. Littleton, Libraries Unlimited, 1977. 175p. (Library Science text series).

3. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- 1 - ANDRADE, N.V. Supervisão em educação. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 127p.
- 2 - ATTA, D. Valores em supervisão: princípios, finalidades e conceito da supervisão aplicada à educação. Micrografado.
- 3 - HAUTZ, S.A. A supervisor's Cred. Drexel Libr. Q. 14(3):128-9, 1978.
- 4 - LIJERT, R. The human organization: its management and value. Nova York, Mc. Graw-Hill, 1968.
- 5 - LUCK, H. Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional. Petrópolis, Vozes, 1981.
- 6 - MARTIN, J.A. Staff evaluation of supervisors. Special Libr. 70(1):26-9, 1979.
- 7 - MELO, I.S. Sistemas de Informação. 2 ed. São Paulo, Saraiva, 1979. 204p.
- 8 - WALDROP, R. The role of the state supervisor. Drexel Libr. Q. 14(3): 102-05, 1978.

10. ANEXOS

10.1. Questionário

10.2. Tabelas

Brasília, 23 de setembro de 1982

Prezado bibliotecário:

Com o objetivo de melhorar as diretrizes para os serviços de coordenação do Sistema EMBRAPA, solicitamos que seja preenchido com imparcialidade e devolvido até 05 de outubro do corrente ano, o questionário em anexo.

O questionário deverá ser remetido ao DID-Projeto de coordenação.

QUESTIONÁRIO

1 - Que espera do coordenador regional?

Indique com um círculo, numa escala de 1 a 5, suas expectativas; sendo 1 para menos importantes, e 5 para as mais importantes.

a - Apoio técnico (orientação, instrução)	1	2	3	4	5
b - Resolução de problemas de trabalho junto à sua chefia	1	2	3	4	5
c - Informações sobre outras Unidades	1	2	3	4	5
d - Informações sobre o DID	1	2	3	4	5
e - Resolução de seus problemas de trabalho junto ao DID	1	2	3	4	5
f - Orientação dos seus trabalhos (artigos, monografias, etc.)	1	2	3	4	5
g - Orientação ao seu plano de trabalho	1	2	3	4	5
h - Conhecimento dos procedimentos do Sistema de Informação da EMBRAPA	1	2	3	4	5
i - Conhecimento do programa de pesquisa da Unidade	1	2	3	4	5
j - Conhecimento da literatura profissional no seu campo de interesse	1	2	3	4	5
- Outros. Especifique	1	2	3	4	5

Qual a frequência ideal das visitas do coordenador: (marque com "X").

Cada 3 meses

Cada 4 meses

Cada 5 meses

Cada 6 meses

Outros. Especifique

UNIDADE:

RESPONSÁVEL PELO SID

SIM NÃO

Obs: Os dados contidos neste questionário, não serão utilizados para avaliação do coordenador da Região.

2 - Quais as características pessoais ideais de um coordenador?

a - Boa formação profissional

1 2 3 4 5

b - Experiência

1 2 3 4 5

c - Liderança

1 2 3 4 5

d - Assiduidade

1 2 3 4 5

e - Motivador

1 2 3 4 5

- Outros. Especifique

1 2 3 4 5

TABLE OF CASES BY N

TABLA 1

FRECUENCIA PERCENT	ROW PC1	COL PC1	12	13	14	15	16	17	18	19	TOTAL
1. CCRD	0	0	0.00	0.00	1.49	1.49	1	5	0	0	0
	1	0	0.00	0.00	0.00	16.67	83.33	0.00	0.00	0.00	8.46
	2	0	0.00	0.00	0.00	20.00	9.43	0.00	0.00	0.00	
	3	0	0	1	4	0	33	1	1	1	39
	4	0	1.49	5.97	0.00	49.25	1	1.49	1.49	1.49	58.21
	5	0	2.56	10.26	0.00	84.62	1	2.56	2.56	2.56	
	6	0	50.00	66.67	0.00	62.26	1	100.00	100.00	100.00	
	7	0	0	1	2	4	15	1	0	0	22
	8	0	1.49	2.99	5.97	22.39	1	0.00	0.00	0.00	32.84
	9	0	4.55	9.09	18.18	68.18	1	0.00	0.00	0.00	
	10	0	50.00	33.33	80.00	28.30	1	0.00	0.00	0.00	
	11	0	0	6	5	53	1	1.49	1.49	1.49	67
	12	0	2.99	8.96	7.46	79.10	1	100.00	100.00	100.00	
	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	35	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	41	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	44	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	47	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	48	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	51	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	52	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	53	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	54	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	57	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	58	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	59	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	61	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	62	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	63	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	64	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	65	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	67	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	68	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	69	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	71	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	72	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	73	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	74	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	76	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	77	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	78	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	79	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	81	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	82	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	83	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	84	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	85	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	87	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	88	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	89	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	91	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	93	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	94	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	95	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	97	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	98	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	99	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	101	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	102	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	103	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	104	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	105	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	106	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	108	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	109	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	110	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	111	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	112	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	113	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	114	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	115	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	116	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	117	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	118	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	119	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	121	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	122	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	123	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	124	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	125	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	126	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	127	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	128	0	0	0	0	0					

TABLE OF CATEGORIES

TABLE 2

S I A T I S T I C A L A N A L Y S I S S Y S T E M
INFORMAÇÕES SOBRE OUTRAS UNIDADES
11:58 FRIDAY, NOVEMBER

TABLE OF CATES BY N

TABELA 3

	FREQUENCY						TOTAL
	PERCENT	COL. PCT	11	12	13	14	
1. CÓRDO	0	0	2	4	0	0	6
	0.00	0.00	2.99	5.97	0.00	0.00	8.96
	0.00	0.00	33.33	66.67	0.00	0.00	0
	0.00	0.00	15.38	23.53	0.00	0.00	0
							0
2. BIRÉS	6	9	7	5	8	0	39
	8.96	13.43	10.45	13.43	11.94	0	58.21
	15.38	23.08	17.95	23.08	20.51	0	0
	50.00	69.23	41.18	56.25	72.73	0	0
							0
3. NHESP	4	2	6	7	3	0	22
	5.97	2.99	8.96	10.45	4.48	0	32.84
	18.18	9.09	21.27	31.82	13.64	0	0
	40.00	15.38	35.29	43.75	27.27	0	0
							0
TOTAL	10	13	17	16	11	67	
	14.92	19.40	25.37	23.88	16.42	100.00	

TABLE OF CATEGORIES

TABLEA 4

TABLE OF CATEG BY N

TABELA 5

	FREQUENCY	PERCENT	ROW PCT	COL PCT	1	2	3	4	5	6	TOTAL
1. RECORD	0	0.00	0.00	0.00	0	1	1	4	1	0	0
						1.49	5.97	1.49	1.49	0	8.96
						16.67	66.67	16.67	16.67	0	100.00
						16.67	22.22	22.22	22.22	0	100.00
2. NRIES	0	0.00	0.00	0.00	0	2	2	8	27	0	39
						2.99	11.94	40.30	58.21	0	100.00
						5.13	20.51	69.23	58.21	0	100.00
						33.33	44.44	69.23	58.21	0	100.00
3. NRESP	1	1.49	4.55	100.00	1	1	3	6	11	0	22
						1.49	4.48	8.96	16.42	0	32.84
						4.55	13.64	27.27	50.00	0	100.00
						33.33	50.00	33.33	28.21	0	100.00
TOTAL		1.49	4.48	8.96	3	0	18	34	67	0	100.00

TABLEA 6

TABLE OF CATEG BY N

TABELA 7

		FREQUENCY							
		PERCENT							
	COL PCT	1	2	3	4	5	6		TOTAL
1. CLOUD	0	0	1	0	5	0	0	0	6
		0.00	1.49	0.00	7.46	0.00	0.00	0.00	8.96
		0.00	15.67	0.00	83.33	0.00	0.00	0.00	
		0.00	9.09	0.00	13.51	0.00	0.00	0.00	
2. BIRDS	0	1	7	7	23	1	39		
		1.49	10.45	10.45	34.33	1.49			58.21
		2.56	17.95	17.95	56.97	2.56			
		33.33	63.64	46.67	62.16	100.00			
3. INRESP	0	2	3	8	9	0	22		
		2.99	4.48	11.94	13.43	0.00	32.84		
		9.09	13.64	36.36	40.91	0.00			
		66.67	27.27	53.33	24.32	0.00			
TOTAL	3	11	15	37	1	67			
	4.48	16.42	22.39	55.22	1.49	100.00			

TABLE OF LATES BY N
TABLE 8

TABELA 8

REVENUE		EXPENSE		BALANCE		REVENUE		EXPENSE		BALANCE		REVENUE		EXPENSE		BALANCE		REVENUE		EXPENSE	
TYPE	AMOUNT	TYPE	AMOUNT	TYPE	AMOUNT	TYPE	AMOUNT	TYPE	AMOUNT	TYPE	AMOUNT	TYPE	AMOUNT	TYPE	AMOUNT	TYPE	AMOUNT	TYPE	AMOUNT	TYPE	AMOUNT
1. CREDIT	0	1	0	2	0	3	0	4	0	5	3	6	0	7	0	8	0	9	0	10	0
1. CREDIT	0.00	1	0.00	2	0.00	3	0.00	4	0.48	5	4.48	6	0.48	7	0.00	8	0.96	9	0.00	10	0.00
1. CREDIT	0.00	1	0.00	2	0.00	3	0.00	4	0.00	5	50.00	6	50.00	7	0.00	8	0.00	9	0.00	10	0.00
1. CREDIT	0.00	1	0.00	2	0.00	3	0.00	4	0.00	5	17.65	6	6.82	7	0.00	8	0.00	9	0.00	10	0.00
2. BIRDS	1	1	1	2	1.49	3	4.48	4	11.94	5	37.31	6	1.49	7	1.49	8	3.9	9	58.21	10	58.21
2. BIRDS	1.49	1	1.49	2	2.56	3	7.69	4	20.51	5	64.10	6	64.10	7	2.56	8	2.56	9	100.00	10	100.00
2. BIRDS	2.56	1	2.56	2	100.00	3	100.00	4	47.06	5	56.82	6	56.82	7	100.00	8	100.00	9	100.00	10	100.00
3. NRESP	0	1	0	2	0.00	3	0.00	4	0.96	5	6	1	1.6	2	0	3	0	4	0	5	22
3. NRESP	0.00	1	0.00	2	0.00	3	0.00	4	0.96	5	6	1	1.6	2	0.00	3	0.00	4	0.00	5	32.84
3. NRESP	0.00	1	0.00	2	0.00	3	0.00	4	0.00	5	35.29	6	36.36	7	0.00	8	0.00	9	0.00	10	0.00
TOTAL	1	1	1	2	1.49	3	4.48	4	17	5	44	6	65.67	7	1.49	8	1.49	9	65.67	10	100.00

S T A T I S T I C A L A N A L Y S I S S Y S T E M
CONHEC. DO PRIM. DE PESQ. DA UNIDADE
13:09 FRIDAY, NOVEMBER

TABLE OF CATEG BY N

TABELA 9

FREQUENCY PERCENT	KIND PCT	COL PCT	TOTAL					
			12	13	14	15	16	1
1. CÓRD	0	0	0	2	3	1	1	0
	0.00	0.00	2.99	4.48	1.49	0.00	0.00	0
	0.00	0.00	33.33	50.00	16.67	0.00	0.00	8.94
	0.00	0.00	25.00	13.64	3.45	0.00	0.00	0
2. DIRES	1	1	2	4	13	18	1	39
	1.49	2.99	5.97	19.40	26.87	1.49	1	58.21
	2.56	5.13	10.26	33.33	46.15	2.56	2	100.00
	33.33	66.67	50.00	59.09	62.07	50.00	50.00	0
3. NRSP	2	1	2	6	10	1	1	22
	2.99	1.49	2.99	8.96	14.93	1.49	1	32.84
	9.09	4.55	9.09	21.27	45.45	4.55	4	100.00
	65.67	33.33	25.00	27.27	34.48	50.00	50.00	0
TOT AL	3	3	8	22	29	2	2	67
	4.48	4.48	11.94	32.84	43.28	2.99	2	100.00

TALLI DIFERENTI N

TABELA 10

13:09 FRIDAY, NOVEMBER

S I A T I O N A L A N A L Y S I S S Y S T E M

FORMACU PROFESSIONAL

TABLE OF CATES BY N

TABLE 11

FREQUENCY	PERCENT					TOTAL
	10	11	12	13	14	
1. CORD	0	0	0	2	2	4
	2.99	5.97
	33.33	66.67
	25.00	50.00
2. CIRRES	0	0	0	5	5	34
	7.46	30.75
	12.82	87.18
	62.50	57.63
3. NRESP	0	0	0	1	1	21
	1.49	31.34
	4.55	95.45
	12.50	35.59
TOTAL	.	.	.	8	59	67
	.	.	.	11.94	88.06	100.00

ESTADÍSTICA ANALÍTICA SISTEMA 13:09 FRIDAY, NOVEMBER 19,
EXPERIMENTA

TABLE OF CATEG BY N

TABELA 12

PROBABILITY		1		2		3		4		5		6		TOTAL	
PERCENT	1	0	0	0	0	0	0	2	1	4	1	0	0	0	6
ROW PER		0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.99	1	5.97	1	0.00	0.00	0.00	8.96
COL PER	1	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	1	66.67	1	0.00	0.00	0.00	100.00
1.GOODS		0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.76	1	8.51	1	0.00	0.00	0.00	39.27
2.01315		0	0	0	0	1	1	8	1	3.0	1	0	0	0	39.21
3.IMP SP		0	0.00	0.00	1.49	1.49	11.94	44.78	1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	58.21
TOTAL		1	1.49	1.49	2.56	2.56	100.00	47.06	1	63.83	1	0.00	0.00	0.00	100.00

TABLE OF CONTENTS BY SUBJECT

TABELA 13

TOTAL		10		15		39		6	
ITEM	AMOUNT	ITEM	AMOUNT	ITEM	AMOUNT	ITEM	AMOUNT	ITEM	AMOUNT
1.000.00	0	0	0	1	5	1	0	0	0
	0	0.00	0.00	1.49	7.46	0.00	0.00	0.96	0.96
	0	0.30	0.00	16.67	83.33	0.00	0.00		
	0	0.00	0.00	6.67	12.20	0.00	0.00		
2.000.00	0	0	0	9	24	1	2	1	39
	0	0.00	5.97	13.43	35.82	2.99	2.99	58.21	58.21
	0	0.20	10.26	23.08	61.54	5.13	5.13		
	0	0.00	50.00	60.00	58.54	100.00	100.00		
3.000.00	0	1	4	5	12	1	0	1	22
	0	1.49	5.97	7.46	17.91	0.00	0.00	32.84	32.84
	0	4.55	18.18	22.73	54.55	0.00	0.00		
	0	100.00	50.00	33.33	29.27	0.00	0.00		
4.000.00	1	8	15	41	2	2	2	67	67
	1	11.94	22.39	61.19	2.99	100.00	100.00		
TOTAL	1.49	11.94	22.39	61.19	2.99	100.00	100.00		

ASSIMILATION STATISTICAL ANALYSIS SYSTEM NOVEMBER 13:05 FRIDAY, 1968

TABLE OF CATES BY N

TABLE 14

	1	2	3	4	5	6	TOTAL
FREQUENCY	0	0	1	1	4	0	6
PERCENT	0.00	0.00	1.49	1.49	5.97	0.00	8.96
PERCENT	0.00	0.00	16.67	16.67	66.67	0.00	-
COL PCT	0.00	0.00	11.11	5.26	11.43	0.00	-
							39
2-BIRES	0	0	4	15	18	2	39
	0.00	0.00	5.97	22.39	26.87	2.99	58.21
	0.00	0.00	10.26	30.46	46.15	5.13	-
	0.00	0.00	44.44	78.95	51.43	100.00	-
							32
ANRESP	2	0	4	3	13	0	22
	2.99	0	5.97	4.48	19.40	0.00	32.84
	9.09	0	18.18	13.64	59.09	0.00	-
	100.00	0	44.44	15.79	37.14	0.00	-
							67
TOTAL	2	0	4	19	35	2	67
	2.99	0	13.43	23.36	52.24	2.99	100.00

STANISLAW NALYSSA SYSTEREUS: FRIDAY, NOVEMBER 10, 1950

TABLE OF CATEGORIES

FREQUENCIA S T A T I S T I C A L A N A L Y S I S SYSTÉMICO

PERCENT IDEAL DAS VISITAS DO COORDENADOR

TABLE OF CATEG BY N

TABLEA 16

FREQUENCIA	PERCENT	SYSTÉMICO				TOTAL
		12	13	14	15	
1. COORD	1	1	2	4	0	6
	1.49	1.49	•	5.97	•	0.00
	16.67	16.57	•	66.67	•	0.00
	4.00	6.67	•	17.39	•	0.00
2. VISITAS	14	9	0	12	0	39
	20.90	13.43	•	17.91	•	5.97
	35.50	23.29	•	30.77	•	10.26
	56.00	60.00	•	52.17	•	100.00
3. NRÉ SP	12	5	3	7	0	22
	14.93	7.46	•	10.45	•	0.00
	45.45	22.73	•	31.82	•	0.00
	40.00	33.33	•	30.43	•	0.00
TOTAL	25	15	•	23	•	47
	37.31	22.39	•	34.33	•	5.97
						100.00



