



**Documentos**

**Número, 23**

ISSN 0104-9046

Setembro, 1997

**RETROALIMENTAÇÃO PARA GERENCIAMENTO  
DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO  
NA EMBRAPA ACRE**



**REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**

*Presidente*  
FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

**Ministério da Agricultura e do Abastecimento**

*Ministro*  
ARLINDO PORTO NETO

**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**

*Presidente*  
ALBERTO DUQUE PORTUGAL

*Diretores*  
JOSÉ ROBERTO RODRIGUES PERES  
DANTE DANIEL GIACOMELLI SCOLARI  
ELZA ÂNGELA BATTAGLIA BRITO DA CUNHA

**Centro de Pesquisa Agroflorestal do Acre**

*Chefe Geral*  
JUDSON FERREIRA VALENTIM

*Chefe Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento*  
IVANDIR SOARES CAMPOS

*Chefe Adjunto de Apoio Técnico*  
MURILO FAZOLIN

*Chefe Adjunto Administrativo*  
FRANCISCO DE ASSIS CORREA SILVA

*Documentos Nº 23*

*ISSN 0104-9046*

*Setembro, 1997*

**RETROALIMENTAÇÃO PARA  
GERENCIAMENTO  
DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO  
NA EMBRAPA ACRE**

**Ivandar Soares Campos  
Claudenor Pinho de Sá**



---

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Centro de Pesquisa Agroflorestal do Acre  
Ministério da Agricultura e do Abastecimento*

EMBRAPA–CPAF/Acre. Documentos, 23.

Exemplares desta publicação podem ser solicitados à:  
Embrapa Acre  
Rodovia BR-364, km 14, sentido Rio Branco/Porto Velho  
Caixa Postal, 392  
69908-970 – Rio Branco, AC  
Telefones: (068) 224-3931, 224-3932, 224-3933, 224-4035  
Fax: (068) 224-4035  
difusao@cpafac.embrapa.br

Tiragem: 50 exemplares

**Comitê de Publicações**

Ana da Silva Ledo Cavalcante  
Francisco J. da Silva Lédo  
Ivandar Soares Campos – Presidente  
Jailton da Costa Carneiro  
João Alencar de Sousa  
João Gomes da Costa  
Murilo Fazolin  
Orlane da Silva Maia – Secretária  
Rita de Cássia Alves

**Expediente**

Coordenação Editorial: Ivandar Soares Campos  
Normalização: Orlane da Silva Maia  
Copydesk: Mauricília Pereira da Silva / Suely Moreira de Melo  
Diagramação e Arte Final: Fernando Farias Sevá / Jefferson Lima

CAMPOS, I.S.; SÁ, C.P. de. **Retroalimentação para gerenciamento de pesquisa e desenvolvimento na Embrapa Acre.** Rio Branco: Embrapa – CPAF/AC, 1997. 23p. (Embrapa – CPAF/AC. Documentos, 23).

1. Pesquisa – Gerenciamento. 2. Administração Pública. I. Sá, C.P. de, colab. II. Embrapa. Centro de Pesquisa Agroflorestal do Acre (Rio Branco, AC). III. Título. IV. Série.

CDD 354.27

? Embrapa – 1997

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	5
OBJETIVO.....	6
ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	7
CONCLUSÕES.....	23

# RETROALIMENTAÇÃO PARA GERENCIAMENTO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO NA EMBRAPA ACRE

Ivandir Soares Campos<sup>1</sup>  
Claudenor Pinho de Sá<sup>1</sup>

## INTRODUÇÃO

O gerenciamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na Embrapa tem sido favorecido com a introdução do Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Desempenho (SAAD) e a sensibilização dos empregados, principalmente dos pesquisadores, em relação ao aumento da produtividade com a qualidade esperada pelo cliente, usuário e beneficiário, no sentido do cumprimento da sua missão.

O modelo de instituição sinônimo de desmando e descomprometimento com a coisa pública, existindo apenas para dar emprego, está fadado ao desaparecimento. A idéia de que “é do governo vamos acabar”, não tem mais espaço nos dias de hoje. O órgão público que se vislumbra para os próximos anos tem que ser competitivo, produtivo, com missão, objetivo e metas bem definidos, e capacidade de captação de recursos para desenvolvimento dos seus programas e projetos, pois, do contrário, será substituído por outras organizações mais competentes e mais eficientes. É aquela velha mas atual situação: “quem não é competente não se estabelece”.

O gerenciamento no serviço público é complicado, uma vez que servidores criticam a burocracia, apontam falhas no gerenciamento, julgam-se produtivos (por isso merecedores de premiação e promoção), conhecedores dos seus direitos sem cumprir com seus deveres, resistentes às regras da instituição, defendendo a todo custo os seus interesses pessoais, esquecendo-se do coletivo e, principalmente, sem pensar nos benefícios ou malefícios que podem trazer para a instituição e, conseqüentemente, para o seu emprego e dos seus colegas de trabalho.

É fácil ser o dirigente “bonzinho” que agrada a todos, que concorda com tudo, contanto que não se crie qualquer problema que possa pôr em xeque a imagem do “chefe bom” e a sua permanência na função. Para muitos, essa parece uma boa política, mas, na atual conjuntura, pode ser

---

<sup>1</sup> Eng.-Agr., M.Sc., Embrapa Acre, Caixa Postal 392, 69908-970, Rio Branco, AC.

um veneno em dose homeopática, cujas consequências serão fatais para dirigentes, empresa e empregados.

A atual direção da Embrapa Acre vem adotando uma atitude gerencial, que busca o aumento da quantidade e qualidade dos produtos e serviços, com a utilização racional dos recursos materiais, financeiros e humanos. Para isto se faz necessário um acompanhamento periódico das atividades dos empregados e dos gerentes.

Considerando o elevado volume de atribuições da chefia de P&D, que conta com um supervisor atuando, principalmente, na supervisão dos projetos especiais, substituindo essa chefia nas suas férias e eventuais ausências, como também colaborando em atividades emergenciais, definiu-se, para a Embrapa Acre, no ano de 1995, um esquema de reunião semanal, com duração de uma hora, para discutir os problemas e ouvir sugestões visando melhorar o desempenho da área de pesquisa.

Com isto esperava-se, também, evitar a proliferação dos problemas oriundos das conversas de corredores, tendo em vista que havia um fórum apropriado para se discutir tais assuntos. As questões pessoais levadas a essas reuniões foram um ponto negativo reconhecido pelos participantes. No ano de 1996, as reuniões passaram a ocorrer quinzenalmente e os assuntos de cunho pessoal começaram a ser discutidos diretamente entre as partes envolvidas. Uma vez que as reuniões estavam sendo desenvolvidas com mais objetividade, com menos corporativismo e maior espírito de cooperação dos participantes, em 1997 optou-se por uma reunião mensal, a realizar-se na primeira quinta-feira de cada mês, das 14 às 16 horas, inadiável dentro da normalidade.

Há necessidade de instrumentos onde se possam registrar pontos polêmicos impossíveis de serem discutidos em reuniões de caráter técnico e informativo.

[nenhum1] Comentário:

## OBJETIVO

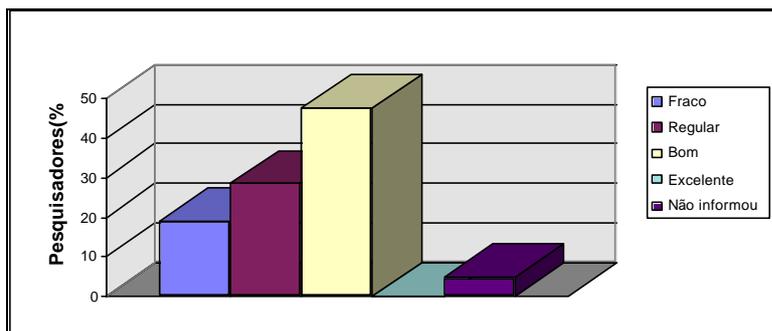
Este trabalho objetivou identificar os pontos positivos e negativos dos pesquisadores e da gerência da área de pesquisa e desenvolvimento da Embrapa Acre, elaborando-se um questionário com 19 itens, que foi distribuído para 23 pesquisadores presentes no Centro, no período de abril a maio/97. Infelizmente, há críticas aos processos e às formas de gerenciamento, mas não há qualquer sugestão para melhorá-los. Dois pesquisadores não responderam aos questionários, impossibilitando a chefia de P&D de discutir com eles as questões levantadas, na busca conjunta da melhoria do desempenho de ambas as partes.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir discutiremos cada item do questionário, apresentando graficamente, quando possível, e descritivamente, os pontos abordados e as opiniões dos pesquisadores envolvidos:

### 1. Você analisa o seu desempenho, como pesquisador, no que se refere à produção científica e número de ações de pesquisa sob sua responsabilidade como: fraco, regular, bom ou excelente?

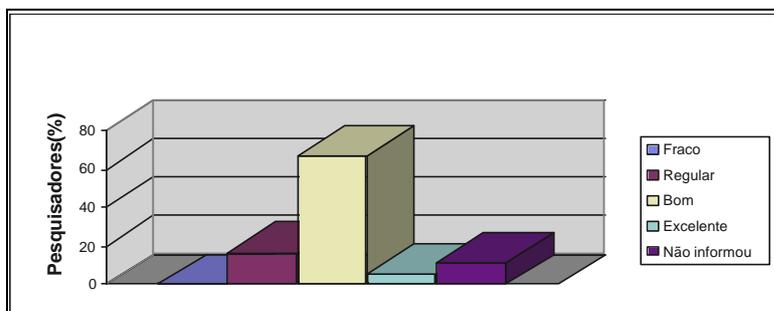
Como pode ser observado (Fig. 1), aproximadamente, 30% dos pesquisadores consideram sua produção científica regular, e mais de 45% consideram-na boa, empenhando-se em divulgar os resultados de suas pesquisas e contribuindo, desta forma, para o cumprimento das metas do Centro. Acredita-se que isto pode ser um reflexo da política implantada pela Empresa, com relação ao planejamento de atividades e estabelecimento de metas.



**FIG. 1. Análise dos pesquisadores com relação a sua produção científica.**

Vale salientar que a Embrapa Acre possui em seu quadro um número considerável de pesquisadores contratados nos dois últimos anos, os quais, brevemente, divulgarão os resultados de suas pesquisas.

Com relação ao número de ações de pesquisa desenvolvidas pelos pesquisadores (Fig. 2), mais de 60% consideram que estão com um bom número, e pouco menos de 20% consideram-no regular. Novas propostas foram apresentadas pelos pesquisadores recém-contratados, portanto, a tendência é aumentar a coluna do bom e excelente.

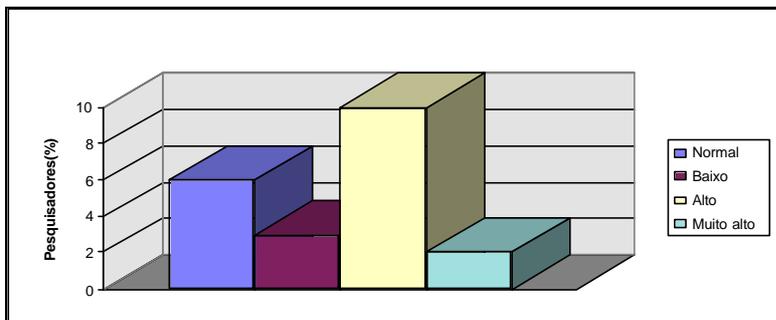


**FIG. 2. Número de ações de pesquisa segundo a visão dos pesquisadores.**

**2. Com relação ao volume de trabalho sob sua responsabilidade você o considera: baixo, normal, alto ou muito alto?**

Aproximadamente 40% dos pesquisadores indicaram um volume de trabalho alto, e para 10% esse volume chega a ser muito alto (Fig. 3). Esse fato pode ser explicado pela participação de pesquisadores em comissões, comitês, eventos diversos, elaboração de propostas para captação de recursos e algumas demandas que, na realidade, poderiam ser atendidas por outras instituições. Entretanto, a credibilidade da Embrapa e as dificuldades para funcionamento de instituições afins existentes no Estado acarretam essas demandas inesperadas.

Por outro lado, na discussão dos questionários com os pesquisadores, a fim de dirimir as dúvidas e buscar alternativas para os problemas apontados, houve quem reclamasse de não ser indicado para participar de comissões. Em alguns casos, a chefia de P&D tem evitado indicar, pesquisadores que têm muitas ações de pesquisa, apresentam dificuldades para desenvolver o seu programa de trabalho ou possuem baixa produção científica, liberando-os, dessa forma, para o desenvolvimento das suas atividades ligadas à pesquisa.

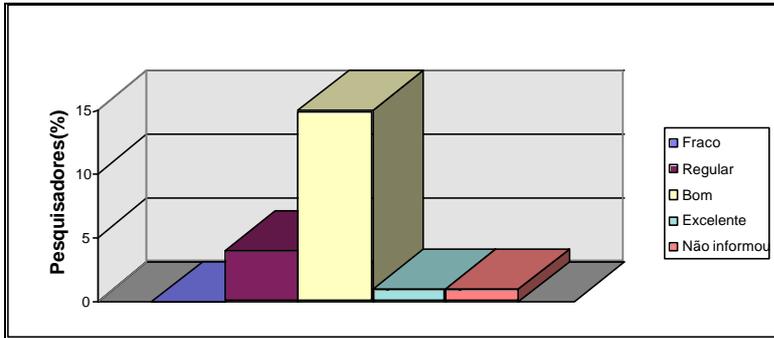


**FIG. 3. Volume de trabalho atribuído de acordo com a opinião dos pesquisadores.**

**3. Você analisa seus relatórios quanto à qualidade como: fracos, regulares, bons ou excelentes?**

Uma das grandes dificuldades encontradas nos Centros com características semelhantes as do Centro de Pesquisa Agroflorestal do Acre (CPAF-Acre), ou seja, que trabalha com vários produtos, com quadro de pesquisadores muito diversificado e elevado número de subprojetos, é a avaliação dos relatórios dos projetos e subprojetos, de acordo com os critérios do Sistema Embrapa de Planejamento (SEP). Segundo a maioria dos pesquisadores que responderam os questionários (aproximadamente 70%), seus relatórios são de boa qualidade (Fig. 4).

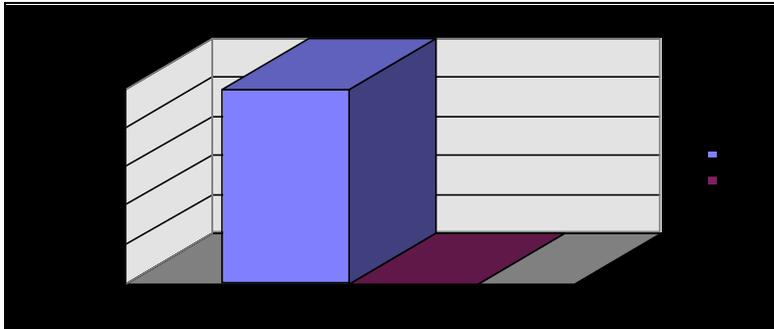
Tem sido observado que, por questão de disponibilidade de tempo ou para não se incompatibilizar com o pesquisador, alguns revisores analisam superficialmente os relatórios, numa atitude prejudicial à imagem do pesquisador e do Comitê Técnico Interno (CTI), pois os relatórios que não atendem às normas do SEP são mal elaborados ou voltam com as críticas e questionamentos dos líderes e dos CTIs dos outros Centros. Ademais, esse comportamento dificulta e até retarda a elaboração dos relatórios dos projetos pelas Unidades Líderes.



**FIG. 4. Qualidade dos relatórios segundo a visão dos pesquisadores.**

**4. Você conhece a missão e os objetivos da Embrapa Acre?**

Como todos os pesquisadores informaram conhecer a missão e os objetivos do Centro (Fig. 5), acredita-se que todos tenham conhecimento do Plano Diretor da Unidade (PDU), portanto, suas ações de pesquisa devem estar coerentes com as demandas identificadas no referido documento.



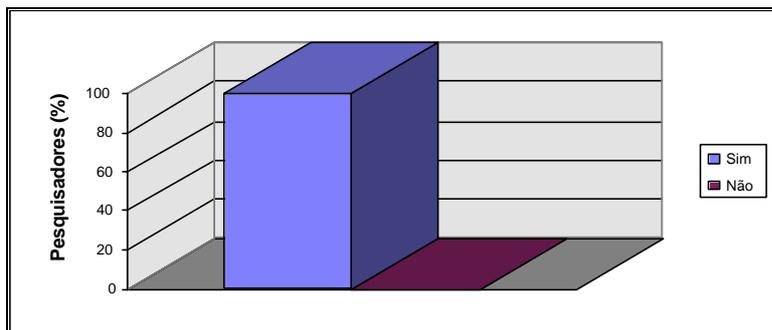
**FIG. 5. Conhecimento da missão e objetivos da Embrapa Acre pelos pesquisadores.**

**5. Você conhece as demandas por pesquisa apresentadas no PDU deste Centro?**

Nesta questão, os pesquisadores foram quase unânimes na afirmativa de que são conhecedores das demandas por pesquisa do

Centro (Fig. 6), o que possibilita o desenvolvimento de trabalhos bem correlacionados com os problemas da região.

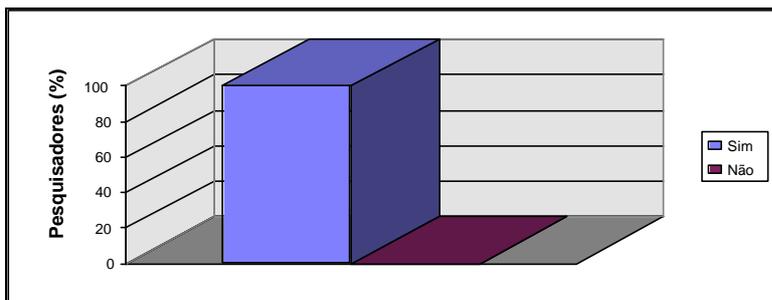
É necessário reavaliar as demandas com urgência, uma vez que no PDU há uma relação muito grande destas e, devido ao amplo nível de abrangência, torna-se impraticável o dimensionamento do grau de satisfação dessas demandas a curto prazo.



**FIG. 6. Conhecimento das demandas por pesquisa apresentadas no PDU do Centro, segundo os pesquisadores.**

#### **6. Você conhece as suas atribuições como pesquisador?**

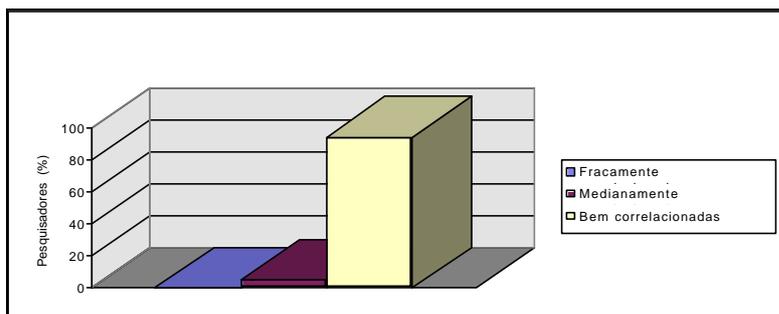
Todos os pesquisadores afirmaram conhecer as atribuições do cargo que exercem na Empresa, mostrando que apreenderam as informações prestadas pelo Setor de Recursos Humanos, quando das suas contratações. Com isto evitam-se distorções nas atividades por eles exercidas (Fig. 7).



**FIG. 7. Conhecimento pelos pesquisadores das atribuições de seu cargo.**

**7. Você analisa suas pesquisas em relação à missão e aos objetivos do Centro como: fracamente correlacionadas, medianamente correlacionadas ou bem correlacionadas?**

Nesta questão, mais de 95% dos pesquisadores consideram que suas ações de pesquisa estão bem relacionadas com a missão e objetivos do Centro, resultado coerente com o que foi expresso nas questões 4 e 5, cujo percentual semelhante afirmou conhecer sua missão, objetivos e demandas (Fig. 8). Com isso, acredita-se que a Embrapa Acre tem grandes perspectivas de continuar fazendo um bom trabalho, mantendo assim, a sua credibilidade e o elevado conceito perante o público externo.

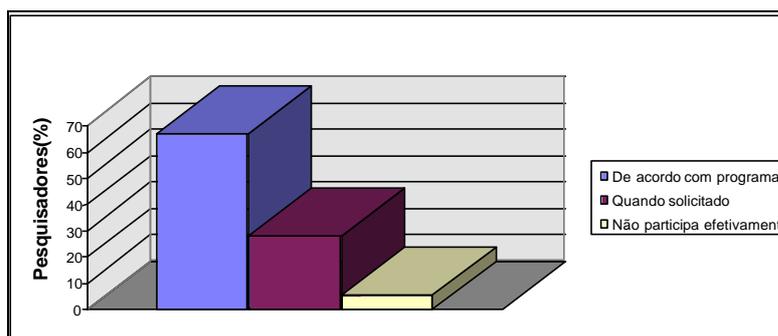


**FIG. 8. Nível de correlação entre as suas ações de pesquisa, a missão e os objetivos do Centro, segundo a opinião dos pesquisadores.**

**8. A Embrapa preconiza o trabalho em equipe. Dentro deste enfoque como tem sido a sua participação nos subprojetos, de acordo com o percentual de dedicação? (De acordo com o programado - Atua parcialmente, quando solicitado - Não participa efetivamente do trabalho)**

Em anos anteriores à introdução do sistema de custos, com seu mapa mensal que oferece a oportunidade de se identificar a real participação do pesquisador no projeto ou subprojeto de pesquisa, as equipes apresentavam um grande número de pessoas que, em sua maioria, participava apenas como figurante. Atualmente este número tem se reduzido bastante. Mesmo assim, na Embrapa Acre ainda há um percentual elevado de pesquisadores (28%) que só se envolvem em

equipes quando solicitados (Fig. 9). Vale salientar que o limite mínimo de 20% de dedicação, para participar de subprojeto, prejudica a formação de equipes multidisciplinares nos Centros pequenos.

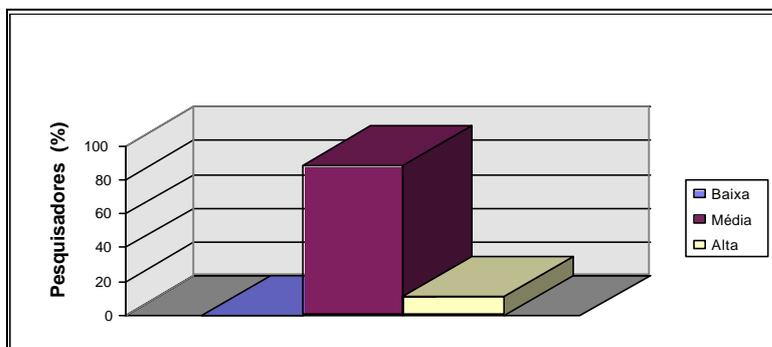


**FIG. 9. Modo como os pesquisadores consideram a sua participação nas equipes dos projetos e subprojetos de pesquisa.**

**9. Considerando um enfoque temático multidisciplinar, qual a contribuição de suas ações de pesquisa para outros subprojetos ou projetos? (Baixa contribuição - Média contribuição - Alta contribuição)**

Os Centros com características semelhantes as do CPAF-Acre, localizado em um Estado onde não há outra instituição pública com atribuições semelhantes, onde as instituições estaduais de pesquisa, extensão e ensino passam por crises financeira e administrativa, onde a iniciativa privada não tem atrativos para investimento, recebem uma sobrecarga de solicitações e cobranças, até do que não é sua atribuição, levando-os a desenvolver um número elevado de trabalhos. Por este motivo, a tendência é de que os pesquisadores atuem de forma isolada, a fim de atenderem a demanda, que não é somente por pesquisa, mas também por ensino, extensão e fomento.

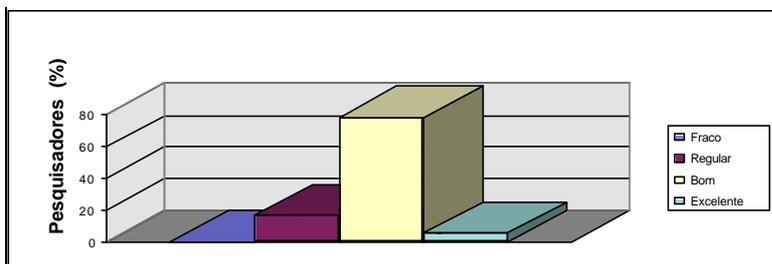
Acredita-se que esse é o motivo pelo qual, apenas 20% das ações de pesquisa desenvolvidas na Embrapa Acre possuam alguma interação entre si (Fig. 10).



**FIG.10. Contribuição de suas ações de pesquisa para outros subprojetos segundo enfoque multidisciplinar.**

**10. Você considera o seu nível de conhecimento para o desenvolvimento de pesquisas como: fraco, regular, bom ou excelente?**

A maioria dos pesquisadores (80%) informou ter um bom nível de conhecimento para desenvolver suas pesquisas. Vale salientar que 30% dos que responderam o questionário ainda não possuem mestrado.



**FIG. 11. Nível de conhecimento dos pesquisadores para o desenvolvimento de suas pesquisas.**

**11. Em que você gostaria de aprimorar seus conhecimentos? (Estágio-Treinamento de curta duração- Visita a outros Centros)**

Sugestões sobre o item 11:

- ? Treinamentos de curta duração/Cursos para atualização: sobre qualidade e classificação de grãos e sistema de produção do café; sobre módulos de crescimento (CPATU); sensoriamento e Sistema de Informações Geográficas (SGI), modelagem, desenho experimental de

Sistemas Agroflorestais (SAFs), ciclagem de nutriente; estatística básica e aplicada a SAFs; cultivo da pupunha para produção de palmito; manejo de sistemas informatizados para seleção de espécies para plantios e melhoramento florestal (sementes); cultura de tecidos (micropropagação); manejo integrado de pragas em SAFs; técnicas de análise multivariada usando o software SAS; biologia do solo; técnica para avaliar composição da digesta de rudimentares e disponibilidade de matéria seca na pastagem; avaliação de alimentos;

- ? Recebimento de consultoria;
- ? Realização de pós-graduação, Mestrado;
- ? Treinamento intensivo em inglês (em serviço);
- ? Visitas a outros Centros;
- ? Estágio;
- ? Participação em eventos (congresso, seminário, reunião técnica etc.).

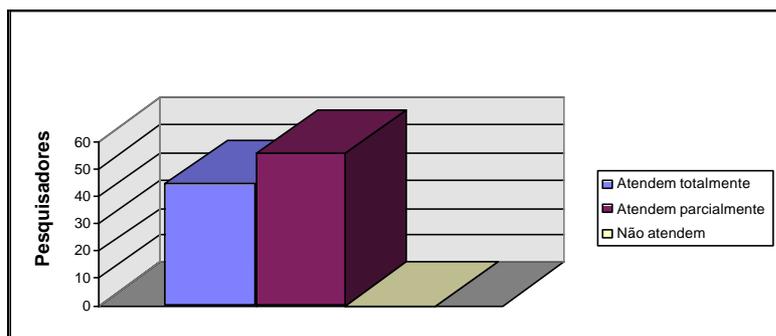
Considerações sobre o item 11:

- ? Como pode ser observado na relação de cursos de curta duração, há necessidade de alocação de recursos para o programa de capacitação contínua do Centro, uma vez que novas demandas, pesquisadores, bolsistas, estagiários e ações estão sendo envolvidos no processo de pesquisa. Vale salientar que vários pesquisadores tiveram oportunidade de participar de cursos, inclusive no exterior;
- ? Quanto aos cursos de Mestrado, na Empresa, há um programa ao qual qualquer pesquisador B. Sc. pode concorrer. Por outro lado, os cursos intensivos em Inglês, oferecidos pela Empresa, foram suspensos e não deverão ser reiniciados, cabendo aos interessados procurarem aprimoramento em escolas particulares;
- ? Tem sido uma política da direção da Embrapa Acre, propiciar a todos os pesquisadores estágios e visitas a outros Centros, quando identificada a necessidade, oportunidade, compatibilidade com os interesses do Centro e disponibilidade de recursos;
- ? Com relação à participação em eventos (workshop, congresso, seminário e reuniões técnicas), todos os pesquisadores que apresentaram resumo/artigos inéditos, com tal finalidade, cujos recursos programaram-se nos subprojetos, foram liberados, exceto os líderes de projeto e pesquisadores recém-contratados que têm sido liberados mesmo não tendo trabalho a ser apresentado. Com isto se estabelece uma regra para os pesquisadores com algum tempo de casa e se oferece aos mais novos a oportunidade de conhecer as pesquisas e pesquisadores na sua área de especialização;
- ? No caso de consultoria, tem sido um pouco complicado, em virtude das exigências estabelecidas nas normas para contratação de consultor. Todavia, se o pesquisador programar a consultoria e

identificar o consultor em tempo hábil, não será difícil realizá-la. Há situações em que, na própria Empresa, podem-se conseguir profissionais capacitados para prestar consultorias, bastando que o pesquisador identifique-o e discuta o assunto com a chefia de P & D, que tem orientado neste sentido.

**12. Como você analisa as ações de pesquisa em relação às demandas específicas da sua área de conhecimento? (Não atendem - Atendem parcialmente - Atendem totalmente)**

Verifica-se que pouco mais de 50% dos pesquisadores consideram que ações de pesquisa atendem parcialmente as demandas específicas de sua área de conhecimento e que, aproximadamente, 48% atendem totalmente. Isso significa que todos os que responderam ao questionário vêm atuando de acordo com sua área de especialização (Fig.12).



**FIG. 12. Análise das ações de pesquisa em relação às demandas específicas na sua área de conhecimento.**

**13. Como essa chefia poderá contribuir para melhorar o seu desempenho na pesquisa?**

Aspectos citados:

- ? Agilizar treinamentos, dar oportunidade para capacitação;
- ? Acompanhar continuamente todas as ações de pesquisa, analisar os trabalhos, discutir problemas e soluções;
- ? Efetivar e coordenar reuniões técnicas por área, com entidades de classe para sugestões de futuros trabalhos;
- ? Realizar reuniões técnicas para conhecimento do processo como um todo, propiciar uma discussão que permita definir com clareza qual deve ser o negócio da Embrapa no Acre;

- ? Proporcionar os meios com mais eficiência e disponibilizá-los para realização dos trabalhos;
- ? Propiciar maior interação com os clientes;
- ? Incentivar e fortalecer o espírito de equipe;
- ? Filtrar as demandas de solicitação de projetos, estabelecendo as prioridades com relação ao PDU e Plano Anual de Trabalho (PAT);
- ? Propiciar maior autonomia ao líder do projeto;
- ? Considerar no limite máximo o desempenho do pesquisador;
- ? Participar intensamente das negociações de captação de recursos financeiros;
- ? Diminuir e/ou excluir participação em comissões temporárias de trabalho;
- ? Reconhecer o potencial do pesquisador e ajudar a desenvolvê-lo, confiar e atribuir responsabilidades (participação em comissões e comitês), e criar condições para melhorar a sua imagem.

Considerações sobre o item 13:

- ? Sempre se solicita ao pesquisador que identifique o curso de seu interesse e discuta com a chefia de P&D as possibilidades de participação;
- ? O acompanhamento contínuo a todas as ações de pesquisa no campo é importantíssimo para uma visão mais completa das pesquisas. No ano de 1996, elaborou-se um programa de visitas aos experimentos por membros do CTI, todas as terças-feiras, mas, devido ao grande número de experimentos (alguns em área de produtor) e às atividades dos pesquisadores membros do CTI, não foi possível visitar todos os trabalhos. A chefia de P&D, por ser presidente do CTI e do Comitê de Publicações, acompanha indiretamente todas as pesquisas por meio dos relatórios, publicações, discussões com os pesquisadores, participação em dias de campo, reuniões com produtores etc. Estão na programação dessa chefia, para o segundo semestre deste ano (1997), visitas às áreas experimentais em companhia dos respectivos pesquisadores para avaliação do andamento dos trabalhos;
- ? Nos anos de 1995 e 1996, houve várias reuniões técnicas para avaliação das pesquisas realizadas pela Embrapa Acre, com objetivo de se iniciar um redirecionamento das ações do Centro para o atendimento das demandas prioritárias da região e melhor utilização do quadro de pesquisadores do Centro. Será efetuada ainda este ano uma auditoria da qualidade das pesquisas desenvolvidas pela Embrapa Acre que, juntamente com as reuniões temáticas realizadas entre os demais Centros da Região Norte, servirão como base para o processo de reavaliação do PDU e definição do negócio da Embrapa

Acre, a qual deve, por meio dos estudos das cadeias produtivas, efetuar prospecção de demandas que direcionarão suas pesquisas em uma ordem de prioridade coerente com as necessidades locais e a missão do Centro. Nesses estudos são envolvidos os clientes, usuários e beneficiários do setor agrícola, pecuário, florestal, agroflorestal, de todas as classes sociais e políticas. A exemplo disto, cita-se a demanda apresentada à Embrapa Acre pela FUNAI, para estabelecimento de parceria, visando assessoramento nas atividades de desenvolvimento em comunidades indígenas da região;

- ? Com relação aos meios para que os pesquisadores possam desenvolver suas ações de pesquisa, embora ainda existam deficiências, acredita-se que a Embrapa Acre ofereça condições de trabalho no mínimo boas, considerando-se as limitações financeiras no setor público e as peculiaridades da região. Observa-se que em cada sala com dois pesquisadores (há duas salas com três), há um computador Pentium ou 486; para 26 pesquisadores no campo, há um apoio de 11 assistentes de pesquisa e quatro técnicos especializados; o Centro conta com uma boa biblioteca, laboratórios de solo, entomologia, fitopatologia, sementes e óleos essenciais ( está sendo concluído um novo laboratório de sementes e foi aprovado em 1997, pela SUDAM, mais um laboratório de óleos essenciais e tecnologia de alimentos e outro de bromatologia). Isto não é o ideal mas, graças ao empenho e dedicação dos pesquisadores, têm sido geradas e/ou introduzidas tecnologias, serviços e produtos de importância para o Estado. Vários pesquisadores da Embrapa Acre confirmam isto, com uma elevada produção científica, recomendação e lançamento de tecnologias;
- ? A interação com os clientes existe e poderá ser provada com a auditoria de imagem que está sendo realizada pela Empresa, porém, as parcerias onde o cliente/usuário busca o assistencialismo devem ser melhor analisadas;
- ? Para fortalecer o espírito de equipe, há necessidade de uma redução no número de subprojetos, transformando-os em ações de pesquisa, e a criação de projetos liderados por pesquisadores que assumam essa condição de líder. Algumas áreas já estão elaborando suas propostas de pesquisa, de forma que se possa responder aos vários temas relativos a uma determinada demanda. Alguns casos como divergências pessoais, dificuldades para o trabalho em equipe e o percentual de dedicação atual (20% no mínimo) indicado no SEP, dentre outros, dificultam o trabalho em grupo;
- ? A chefia de P&D tem orientado os pesquisadores para não assumirem, de imediato, qualquer atividade ou proposta de pesquisa que esteja além das suas condições de trabalho, sugerindo solicitar

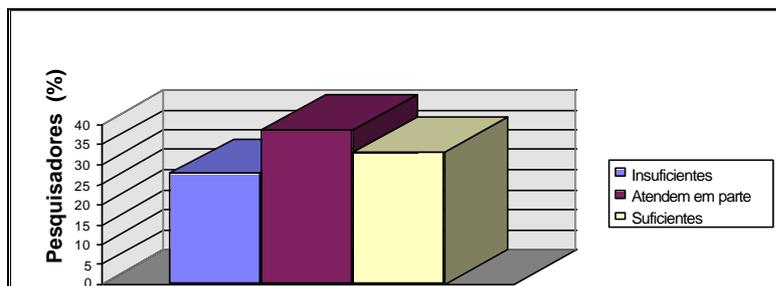
uma discussão sobre o assunto. A orientação é priorizar as pesquisas constantes no PAT e as metas negociadas com a direção da Empresa;

- ? O desempenho de cada pesquisador deve ser analisado individualmente e/ou em função de um trabalho em equipe, levando-se em conta o seu tempo de Empresa, seu nível de conhecimento (B.Sc., M.Sc. ou Ph.D.), sua produção científica etc., considerando-se sempre um limite mínimo e incentivando-o a atingir o máximo possível. Vale salientar que o cartão de apresentação de um pesquisador é o currículo, o qual depende do seu desempenho e da qualidade do seu trabalho. A Empresa caminha para premiar e promover somente os empregados reconhecidamente produtivos. Infelizmente, o corporativismo e a falta de comprometimento de pessoas que integram comissões para premiação e promoção, ainda causam distorções a esses processos;
- ? Sabe-se que as pessoas que mais trabalham são aquelas que mais têm tempo. Antes, uns pediam para não participar de comissões por estarem sobrecarregados e outros alegavam falta de tempo. Atualmente, os pesquisadores solicitam participar de comissões, pois é uma atividade considerada no processo de promoção. Vale salientar que há pessoas que são apenas figurantes, em nada contribuindo para o trabalho das comissões;
- ? Em relação às negociações para captação de recursos financeiros, a maior participação tem sido atribuída à chefia geral do Centro, sem que isto impeça a atuação da chefia de P&D quando necessária;
- ? Analisar os trabalhos, reconhecer o potencial do pesquisador e ajudar a desenvolvê-lo é uma obrigação dessa chefia; mas o resultado desta avaliação pode ser bom ou ruim, da mesma forma que o potencial do pesquisador também pode ser bom ou fraco. Ajudar a desenvolver o que é bom, é fácil e agradável, enquanto que a situação inversa apresenta um nível maior de complexidade, principalmente quando há insegurança e indefinição por parte do pesquisador. Tudo isto possibilita entender que sua imagem está sendo prejudicada por lhe ser cobrada produção após alguns anos de Empresa, por não ser premiado ou promovido e por, em determinados momentos, destacarem-se as pessoas mais produtivas. Ademais, há aquelas pessoas que, por não concordarem com o atual sistema de planejamento e acompanhamento, criam um clima de desentendimento entre os pesquisadores e as chefias.
- ? Voltando à questão das comissões, há uma tendência natural em não colocarem em comissões e comitês, pesquisadores que apresentam baixa produção científica e poucos resultados de uso direto pelos clientes, usuários e beneficiários, para se evitar a desculpa de que seu

trabalho estaria sendo prejudicado dessa forma. Um pesquisador que não publica e não apresenta resultados significativos, não está credenciado para participar de comitês. Os fatos apontados neste item, mostraram a sinceridade, a honestidade e o desejo do pesquisador em esclarecer uma situação constrangedora, o que foi muito importante e gratificante para a chefia de P&D, de acordo com os objetivos deste trabalho.

**14. Como você considera os meios que o Centro oferece para o desenvolvimento de seus trabalhos como pesquisador? (Insuficientes - Atendem em parte - Suficientes)**

Nesta questão observam-se problemas com relação a assistentes de pesquisa e operários rurais, haja vista que houve um aumento substancial no quadro de pesquisadores e, conseqüentemente, na demanda de mão-de-obra e de assistentes de pesquisa. O crescimento do trabalho participativo em área de produtor também vem acarretando problemas com pessoal de apoio e operários rurais. Todavia, apenas 27%, aproximadamente, consideram insuficientes os meios oferecidos (Fig. 13).



**FIG. 13. Meios oferecidos pelo Centro para o desenvolvimento dos trabalhos, segundo os pesquisadores.**

**15. Em que aspecto você gostaria que melhorasse os meios oferecidos pelo Centro ?**

Na parte de apoio:

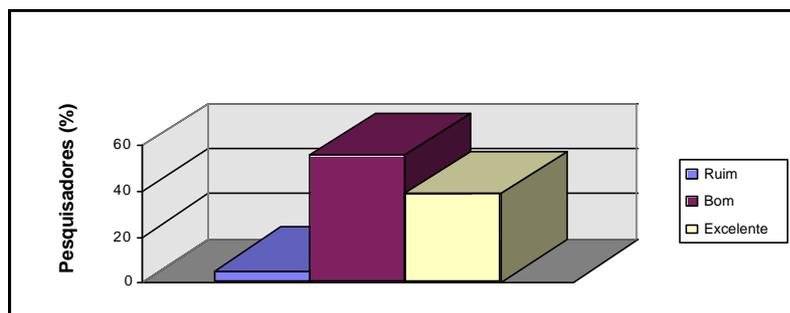
- ? Agilizar os pedidos de compra, material de consumo, material bibliográfico, pessoal de campo para manutenção de experimento e coleta de dados, agilidade na impressão de trabalhos;
- ? No setor de veículos (aumentar o número de motoristas), na oferta de serviços (máquinas), na manutenção de máquinas e implementos agrícolas.

Na infra-estrutura:

? No sistema telefônico, na estrutura de laboratórios, no setor de informática e área de informação e documentação, na ampliação da capacidade instrumental dos laboratórios e em computadores para pesquisadores, equipamento de campo, na estrutura da horta, sistema de irrigação, depósito para adubo orgânico.

#### **16. Como você analisa sua interação profissional com a chefia de P&D? (Ruim - Razoável - Boa - Excelente)**

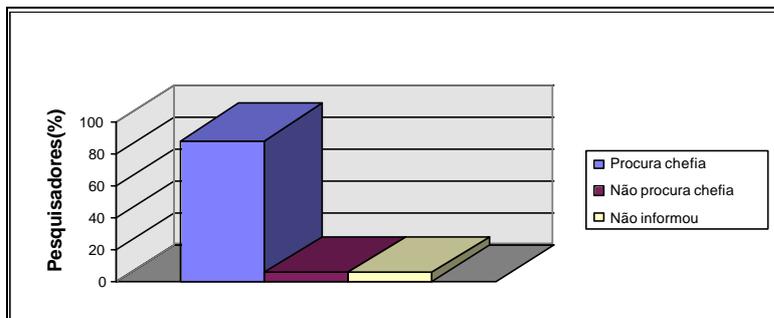
Observa-se que 40% dos pesquisadores envolvidos no trabalho mantêm um excelente relacionamento com essa chefia e, aproximadamente, 58% expressaram que um há um bom relacionamento (Fig. 14). Apenas um pesquisador revelou que a sua interação com a chefia de P&D era ruim, o que indica haver falhas em ambas as partes, reconhecendo que não a procurou para dirimir dúvidas surgidas no dia-a-dia, optando por evitar o relacionamento.



**FIG. 14. Interação profissional dos pesquisadores com a chefia de P&D.**

#### **17. Você tem procurado a chefia de P&D para discutir os problemas da sua área?**

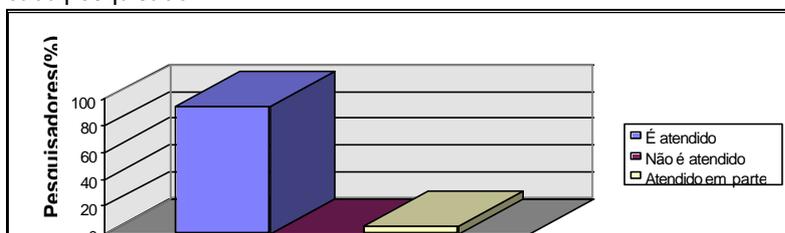
Como foi mencionado no item anterior, apenas um pesquisador informou não haver procurado a chefia para dirimir suas dúvidas (Fig. 15). Além de um Memorando Interno (MI) encaminhado a ele, outro motivo que o levou a afastar-se foram comentários de corredor. Em conversa com a chefia de P&D sobre os itens do questionário, as dúvidas foram esclarecidas, ambos reconheceram suas falhas e é possível que o relacionamento melhore.



**FIG. 15. Pesquisadores que procuram a chefia de P&D para discutir problemas de suas áreas.**

**18. Quando procura a chefia de P&D para discutir problemas inerentes a suas atividades de pesquisa, você é atendido?**

Verifica-se que apenas um pesquisador foi atendido em parte; os demais foram atendidos totalmente (Fig. 16). A explicação para o atendimento parcial, diz respeito a pontos que são de responsabilidade de outras chefias, ou solicitação de computadores que não se tem condições de atender no momento. Tem-se como objetivo do Centro, logo que haja disponibilidade financeira, colocar um computador para cada pesquisador.



**FIG. 16. Nível de atendimento da chefia de P&D quando procurada pelos pesquisadores para discutir seus problemas.**

**Itens que não se aplicaram à situação de alguns pesquisadores:**

- ? Maior exploração dos itens do questionário;
- ? Melhor acompanhamento na programação do SAAD;
- ? Análise dos relatórios no que diz respeito à redação e ao aspecto técnico;
- ? Sobrecarga de atividades devido à execução de um subproduto complexo, e baixa participação dos membros do subprojeto;

- ? As pesquisas na área de floresta, por apresentarem resultados mais longos e sistemáticos, normalmente implicam em um menor contato ou demanda de interação entre chefia de P&D e pesquisador;
- ? O alto número de documentos a ser respondido prejudica a execução dos experimentos.

Alguns dos assuntos levantados já foram discutidos anteriormente, cabendo uma explicação apenas à programação e acompanhamento do SAAD.

Por tratar-se de um instrumento novo, há necessidade de alguns ajustes, que serão obtidos com a nova versão. Após discussão com pesquisadores definiram-se o nível de impacto das atividades (NIA) e sua uniformização. O planejamento das atividades tem sido feito de uma forma muito democrática: o pesquisador as relaciona no formulário do SAAD e, em seguida, discute com a chefia de P&D. Na área de pesquisa não há problemas no planejamento das atividades, enquanto que, na avaliação, ocorrem dificuldades, que se repetiram por três períodos com o mesmo pesquisador, para conciliar o programado com o executado, e atividades não planejadas que aparecem no momento da avaliação, sem a prévia comunicação para alteração no sistema. Na concepção do pesquisador essas atividades deveriam ser consideradas acima do planejado, mas para a chefia de P&D as atividades foram realizadas além do programado. Isto indica uma falha no planejamento e acompanhamento do SAAD. Alguns pesquisadores procuram a chefia para debater essa questão, dando abertura para que esta também os procure a fim de discutir o andamento de suas atividades. Buscando resolver esse impasse, definiu-se o mês de outubro/97 para uma avaliação preliminar do SAAD, independentemente dos ajustes que se fizerem necessários em outras ocasiões. Com a elaboração de projetos agrupando algumas linhas de pesquisa, espera-se que o acompanhamento do SAAD possa ser efetuado com apoio dos líderes desses projetos.

### **CONCLUSÕES**

Analisando-se as informações apresentadas, em relação aos objetivos desse instrumento, chegou-se às seguintes conclusões:

- ? A franqueza e honestidade nas respostas dos questionários foram fundamentais para a consecução dos objetivos do trabalho;
- ? Algumas pessoas responderam ao questionário sem analisar a correlação entre determinados itens, ocasionando diversas contradições;
- ? O instrumento propiciou à chefia de P&D elementos importantíssimos para o gerenciamento da área de pesquisa, apontando os pontos

fracos e fortes em vários aspectos técnicos, administrativos e de relacionamento, que devem ser trabalhados para um melhor desempenho das atividades dos pesquisadores e da gerência;

- ? A individualização das ações de alguns pesquisadores não permite o aproveitamento total do potencial de apoio (equipamentos, mão-de-obra, transporte etc.) do Centro, devido à falta de uma visão por parte da Empresa, à qual o seu crescimento profissional e o seu emprego estão subordinados;
- ? Pelos vários pontos apresentados nesse questionário, observa-se que a maioria dos pesquisadores atribuem à chefia de P&D todos os problemas da área, sejam eles de ordem administrativa ou de apoio, cabendo a essa chefia, portanto, atuar como interlocutora entre as demais áreas;
- ? É necessário e urgente redefinir o papel do Centro no contexto local e regional, a fim de se elaborar um novo plano de trabalho, no qual o agrupamento das atividades em projetos estratégicos, reduzindo o grande número de subprojetos existentes, permita um acompanhamento mais eficiente por parte da chefia de P&D, que tem um elevado volume de trabalho pelo seu envolvimento no CTI, Comitê de Publicações, processos de premiação e promoção, elaboração do PAT e seus relatórios, relatório técnico anual, participação em reuniões diversas, SAAD etc. O pequeno número de projetos do Centro não permite o gerenciamento das atividades de pesquisa por meio dos Líderes de Projetos, que seria a maneira ideal de fazê-lo;
- ? O Centro deve elaborar um programa de capacitação e atualização de pesquisadores, bem como reavaliar o seu processo de recrutamento de pessoal;
- ? Pela discussão com os pesquisadores dos itens constantes do questionário é possível dirimir dúvidas que estejam prejudicando o seu desempenho e o relacionamento com a chefia.  
Por mais atento que esteja o gerente, há sempre insatisfações que devem ser identificadas e trabalhadas, evitando-se a sua proliferação, pois sempre haverá pessoas que, ao invés de procurar resolver seus problemas com os supervisores, coordenadores ou chefes, preferem discuti-los apenas com outros colegas, tornando-os mais complexos.