

Relatório de Gestão 2003



República Federativa do Brasil

Luiz Inácio Lula da Silva

Presidente

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Roberto Rodrigues

Ministro

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa

Conselho de Administração

José Amauri Dimázio

Presidente

Clayton Campanhola

Vice-Presidente

Alexandre Kalil Pires

Hélio Tollini

Ernesto Pateriani

Luis Fernando Rigato Vasconcellos

Membros

Diretoria-Executiva da Embrapa

Clayton Campanhola

Diretor-Presidente

Gustavo Kauark Chianca

Herbert Cavalcante de Lima

Mariza Marilena T. Luz Barbosa

Diretores-Executivos

Embrapa Amapá

Antonio Cláudio Almeida de Carvalho

Chefe-Geral Interino

Gilberto Ken-Iti Yokomizo

Chefe-Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento

Antônio Carlos Pereira Góes

Chefe-Adjunto de Administração



ISSN 1517-4859
Dezembro, 2004

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Centro de Pesquisa Agroflorestal do Amapá
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

Documentos53

Relatório de Gestão 2003

Gilberto Ken-Iti Yokomizo

Macapá, AP
2004

Exemplares desta edição podem ser adquiridos na:

Embrapa Amapá

Endereço: Rodovia Juscelino Kubitschek, km 05, CEP-68.903-000,
Caixa Postal 10, CEP-68.906-970, Macapá, AP

Fone: (96) 3241-1551

Fax: (96) 3241-1480

Home page: <http://www.cpaafap.embrapa.br>

E-mail: sac@cpafap.embrapa.br

Comitê de Publicações da Unidade

Presidente: Gilberto Ken-Iti Yokomizo

Membros: Antonio Cláudio Almeida de Carvalho, Gilberto Ken-Iti Yokomizo, Márcio Costa Rodrigues, Raimundo Pinheiro Lopes Filho, Ricardo Adaime da Silva, Valéria Saldanha Bezerra.

Supervisor Editorial: Gilberto Ken-Iti Yokomizo

Revisor de texto: Elisabete da Silva Ramos

Normalização bibliográfica: Solange Maria de Oliveira Chaves Moura

Editoração eletrônica: Otto Castro Filho

Foto da capa: ACN/Izete Barbosa dos Santos

1ª Edição

1ª Impressão 2004: tiragem 150 exemplares

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Embrapa Amapá

Yokomizo, Gilberto Ken-Iti

Relatório de Gestão 2003. Gilberto Ken-Iti Yokomizo – Macapá: Embrapa Amapá, 2004.
61p. il.; 21cm (Embrapa Amapá. Documentos, 53).

ISSN 1517-4867

1. Gestão. 2. Relatório. Embrapa Amapá (Macapá, AP). II. Título. III. Série.

CDD: 630.72

Autor

Gilberto Ken-Iti Yokomizo

Engenheiro Agrônomo, DSc., Rodovia Juscelino
Kubitschek, km 05, CEP-68903-000, Macapá, AP,
Fone (96) 3241-1551,
gilberto@cpafap.embrapa.br

Apresentação

O Relatório de Gestão da Embrapa Amapá é um instrumento que possibilita a qualquer cliente obter informações qualitativas e quantitativas de todas as atividades desenvolvidas no ano de 2004, demonstrando de forma clara e relevante todo o esforço das ações em busca do primor em sua gestão. Na parte inicial são apresentadas as informações referentes ao histórico e caracterização da Embrapa Amapá no Estado, com descrição do sistema de liderança, das estratégias e planos da instituição, além de seu relacionamento com o cliente, que é o nosso principal motivo de existência, esse processo é realizado através da identificação de requisitos, necessidades de transferências de tecnologia, venda de produtos e serviços. Apresentamos também nossos orientadores realinhados com as demandas atuais, com total responsabilidade pública e cidadania.

No presente relatório existe uma discussão onde foi trabalhado os principais problemas de gestão enfrentados em termos organizacionais e corporativos, gerando uma análise crítica do desempenho global da Unidade. Existe grande preocupação com o material humano, onde neste relatório apresentamos a sistemática de trabalho adotada, buscando sempre que possível a melhor adequação em todos os níveis de enquadramento funcional. Um problema existente na busca de capacitação continuada, já que a União encontra-se com dificuldades que acabam refletindo em diversos níveis, é a incerteza da continuidade das mesmas, deixando nos apreensivos pois sempre procuramos atualizar e melhorar os conhecimentos de todos, pois somos sabedores de que um fator primordial que mantém a motivação de qualquer equipe é conseguir acompanhar a modernização da sociedade, que pode refletir em muitas vezes na qualidade de vida de nossos funcionários. Os processos referentes a articulação nacional em termos de pesquisa e desenvolvimento tem apresentado um quadro reduzido, mas de um bom coeficiente técnico em relação ao corpo reduzido de pesquisa da Unidade, refletindo também em baixa capacidade de articulação internacional, onde devemos buscar auxílio da Embrapa Sede. Localmente temos realizado uma gestão de processos gerais com cooperação regional significativa.

Nossos resultados gerais tem se mostrado positivos, demonstrando a capacidade da equipe em contornar os problemas existentes, mantendo em elevado nível o conceito que existe sobre a Unidade, devendo com isso nos ater em buscar a melhoria das relações interpessoais para que possamos elevar ainda mais a Unidade. Deixando de lado as ações individuais e buscando somar, possibilitando que a Embrapa Amapá consiga cumprir com sua missão na região Norte do Brasil.

Gilberto Ken-Iti Yokomizo
Chefe Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento

Sumário

Relatório de Gestão 2003	6
Apresentação	6
Introdução	9
Perfil da Unidade	9
Natureza	9
Porte e localização	9
Pessoas	10
Principais instalações, tecnologias, equipamentos e processos utilizados	10
Requisitos dos clientes	10
Relacionamento com fornecedores	12
Aspectos competitivos	13
Outros aspectos importantes	13
Histórico da qualidade	14
Liderança	18
Sistema de liderança	18
Responsabilidade pública e cidadania	21
Estratégias e planos	22
Formulação de estratégias	22
Operacionalização de estratégias	25
SEP – Evolução da programação 1998/2002	28
Cumprimento de metas de P&D – 2002	29
Cumprimento de metas do PPA 2000-2003	31
Clientes	32
Conhecimento mútuo	32
Relacionamento com o cliente	33
Transferência de tecnologia	34
Comunicação para transferência	35
Negócios tecnológicos	35
Propriedade intelectual	36
Venda de produtos e serviços	36
Outros indicadores	39
Informação	39
Gestão das informações organizacionais	39
Gestão das informações comparativas	41
Análise crítica do desempenho global	42
Pessoas	43
Sistemas de trabalho	43
Educação, capacitação e desenvolvimento	45
Gestão do quadro de pessoal	45
Capacitação	46

Qualidade de vida	47
Processos	48
Gestão de processos finalísticos	48
Articulação nacional em P&D	48
Cooperação internacional	49
Gestão de processos de apoio	50
Gestão de processos relativos aos fornecedores	51
Resultados da organização	52
Resultados relativos aos clientes	52
Resultados orçamentários e financeiros	53
Recursos financeiros	53
Recursos orçamentários	53
Resultados relativos às pessoas	54
Resultados relativos aos fornecedores	55
Resultados relativos aos serviços/produtos e aos processos organizacionais	55
Melhoria de processos organizacionais	58
Considerações finais	59

Relatório de Gestão 2003

Gilberto Ken-Iti Yokomizo

Introdução

Perfil da Unidade

A seguir é apresentado o perfil da Unidade, conforme solicitação especificada.

Natureza

A Embrapa Amapá é uma unidade descentralizada da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), com a incumbência de atuar no Estado do Amapá visando a apresentação de soluções tecnológicas, na área agropecuária e florestal, atuando pela adaptação de técnicas oriundas de outras regiões, como gerando novas para a área agroflorestal e também para a agricultura familiar. Dentre suas funções básicas, está a gestão de projetos estratégicos, de acordo com as três principais diretrizes da Embrapa, que são a de pesquisa e desenvolvimento, a de negócios tecnológicos e a de comunicação empresarial.

Agindo em diversos programas de pesquisa e desenvolvimento para os sistemas agroflorestais e a agricultura familiar, a Unidade tem a responsabilidade de transferir para os diversos segmentos da cadeia produtiva, as tecnologias, produtos e processos que consigam desenvolver, gerando resultados que possam aumentar a produtividade no campo, reduzir os custos, jamais esquecendo da necessidade de criar e manter a sustentabilidade ecológica regional, garantindo a modernização dos sistemas de produção vigentes e melhorando a qualidade de vida da população rural, refletindo diretamente na urbana.

Porte e Localização

A sede da Embrapa Amapá está localizada no município de Macapá, Amapá, caracterizado por ser o Estado com maior índice de conservação da sua vegetação natural, atingindo níveis em torno de 95%, tornando-se referência em termos de pesquisas visando ao uso sustentável das regiões com floresta amazônica, conservando a sua flora e associado ao bem estar das pessoas que atuam na agricultura familiar. Criada em 1980, como Núcleo de Pesquisa Agropecuária do Amapá, atualmente denominada de Embrapa Amapá, dispõe de uma área total de 1434, 7038 ha, com 2141 m² de área construída, além de 1000ha no Campo experimental do Camaipi a ser desmobilizado ou incorporado em pesquisas de biodiversidade. Esta área tem gerado amplas discussões devido sua utilidade em pesquisas de manejo florestal. No ano de 2004 a Chefia da Unidade, irá decidir qual atitude irá tomar em relação a este Campo.

Pessoas

Para atender as demandas dos diferentes segmentos da cadeia produtiva dos produtos agroflorestais, a Embrapa Amapá conta com um corpo técnico formado por 21 pesquisadores contratados (dois com graduação, 15 com mestrado, quatro com doutorado) além de uma equipe de apoio de 55 pessoas. A Unidade conta com três chefias e doze supervisores, 24 funcionários atuando nos setores administrativos, totalizando 76 funcionários, destes 74 sindicalizados. (posição em 31/12/2003)

Principais instalações, tecnologias, equipamentos e processos utilizados

A infra-estrutura disponível na Unidade é constituída pelo prédio administrativo (instalados a Chefia Geral, a Chefia Adjunta Administrativa, o Setor de Recursos Humanos (SRH), o Setor de Orçamento Financeiro (SOF), o Setor de Patrimônio e Materiais (SPM) , o Comitê de Publicações e o Comitê Técnico Interno (CTI), um conselho consultivo para apoio às Chefias de Pesquisa e Desenvolvimento e Geral para assuntos diversos relacionados a área técnica; prédio com laboratórios (Entomologia, Fitopatologia, Nutrição Animal, Solos e Nutrição de Plantas), as salas dos pesquisadores e a Chefia Adjunta de P&D; prédio com a biblioteca e ACN; garagem e depósito de insumos agrícolas, três campos experimentais (representativos dos diferentes ecossistemas existentes no Amapá), Unidades de Observação e Demonstrativas instaladas em áreas de produtores, estação meteorológica e outras estruturas de apoio. Também conta com um patrimônio de 1295 bens móveis, sendo considerado um número baixo, já que muitos equipamentos necessários a para modernização da pesquisa, estão sendo tentados com diversos órgãos financiadores, permitindo maior rapidez e eficiência de sua equipe, além da redução de custos associados à otimização da mão-de-obra.

Requisitos dos Clientes

As informações referem-se aos principais tipos de clientes e principais mercados dos produtos e serviços disponibilizados pela Unidade.

A região Norte apresenta peculiaridades, distinguindo-se das demais regiões do Brasil e, o Amapá apresenta-se mais distinto ainda, estando numa fase de busca do aumento em sua produção agrícola, com o máximo de sustentabilidade possível, devendo para isso preservar e diferenciar os diferentes tipos de produção (em larga escala para sustentar a economia estadual, familiar, para beneficiar os pequenos agricultores) e o agroextrativismo em suas reservas, dependendo para isso de:

Melhorar sua competitividade elevando a produtividade, e concomitantemente diminuir os custos e melhorar a qualidade dos produtos, nas culturas de grande escala;

Manter a sustentabilidade dos recursos naturais, utilizando-os de maneira racional;

Eqüidade, na tentativa de proporcionar o desenvolvimento de todos os elos da cadeia produtiva, principalmente ao agricultor que trabalha na agricultura familiar.

A Embrapa Amapá tem observado esse direcionamento estadual ditado pela necessidade de manter a sustentabilidade da produção agrícola, com a de se produzir alimentos para a população local, expresso também no II Plano Diretor da Unidade (PDU), com validade de 2000 a 2003, sendo portanto, uma Unidade que vem atuando na agricultura familiar há muito tempo.

Os clientes encontram-se distribuídos por todos os itens das cadeias produtivas e podem ser beneficiados pelas tecnologias, produtos e serviços gerados pela Embrapa Amapá. As demandas provenientes dos clientes/usuários (consumidores, produtores rurais, ONGs, pesquisadores de instituições de ensino e de pesquisa, órgãos de governo, fomento e extensão, entre outros), são a base para a oferta de tecnologias, produtos e serviços. Essa demanda é detectada pelas solicitações das pessoas envolvidas com a área agroflorestal, em contatos diretos do corpo técnico da Unidade junto às principais comunidades existentes, direcionando os esforços de maneira a suprir as informações solicitadas, ou através da instalação de experimentos ou através da adaptação de técnicas já existentes e aplicáveis para as condições do Amapá. As demandas potenciais são determinadas através do conhecimento técnico do corpo de pesquisa da Unidade e também através da troca de informações junto aos pequenos agricultores, técnicos (de órgãos do governo municipal, estadual ou particulares) e demais integrantes do setor agropecuário, podendo direcionar atividades da Unidade em editais de financiamento de projetos. A Unidade adotou a sistemática exigida pela Embrapa, de que todo cliente que solicitar uma informação, deverá ser atendido de alguma forma, ou com os esclarecimentos solicitados ou então com o direcionamento adequado a quem deverá recorrer.

As relações de parceria com os órgãos estaduais relacionados à área, além de instituições de pesquisas de diversos âmbitos foram estabelecidas com o objetivo de

atender às necessidades locais, são considerados de suma importância, pois implicam no compartilhamento e otimização das experiências e pessoal qualificado, dos recursos estruturais e de transporte, dos custos, e dos demais itens inerentes à atividade de pesquisa agropecuária.

Outra preocupação é corresponder aos desafios a serem solucionados, surgidos pelas exigências dos Governos Municipais, Estadual e Federal. A Unidade atende ainda as demandas específicas do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, como a participação em comissões que analisam e apontam alternativas para questões urgentes da agricultura familiar e também do agronegócio nacional.

Relacionamentos com Fornecedores

Os principais tipos de fornecedores da Unidade, quantidade e importância dos mesmos são caracterizados abaixo.

Para facilitar o relacionamento com os seus fornecedores, a Unidade possui um cadastro com aproximadamente 30 empresas, que lhe abastecem produtos e serviços, este número é reduzido devido a carência peculiar do Amapá, além disso, mais ou menos outras 20 empresas de outros Estados, são consultados para obtenção de informações e tomada de preços. Também procura por novos fornecedores através de consultas aos catálogos recebidos e na Internet. Como a instituição de pesquisa científica na área de ciências agrárias, os principais produtos utilizados são insumos para rações, produtos químicos, reagentes, equipamentos e materiais de laboratório, bem como serviços especiais, de manutenção e de conserto de equipamentos.

Os fornecedores estão localizados em sua maioria no próprio Estado ou em estados vizinhos de maneira a agilizar a entrega dos produtos. Existem produtos específicos cujos fornecedores (produtos químicos e reagentes para laboratórios) são geralmente de capitais da região sudeste.

A Embrapa, por ser uma empresa pública, cumpre rigorosamente o Plano Plurianual de Investimento e as determinações das leis de diretrizes orçamentárias. O seu orçamento é totalmente executado via SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira), obedecendo, desta forma, toda a legislação que regulamenta a execução orçamentária das entidades públicas federais.

Os contatos com os fornecedores são formais, observando-se o disposto na Lei de Licitações e Contratos Administrativos (8.666/93). Ou seja, os convites ou consultas de preços são encaminhados através do correio ou fax, e, após o recebimento das propostas, as aquisições são confirmadas através da emissão da Ordem de Compra (empenho). Os contatos diretos são os destinados às aquisições de pequeno valor e consumo imediato ou, quando houver necessidade.

A Unidade é rígida com seus fornecedores no cumprimento dos prazos de entrega, não aceitando a compra de empresas cujo prazo ultrapasse um limite máximo

estabelecido para não prejudicar as atividades da unidade e na exigência da qualidade dos produtos adquiridos, com base na homologação do menor preço ofertado. A identificação e manutenção de fornecedores de insumos para rações e produtos veterinários de qualidade a preços baixos, são de fundamental importância, pois são os que movimentam a pesquisa da unidade.

Aspectos Competitivos

A principal característica da Unidade, que a torna a empresa mais respeitável em relação as demais empresas relacionadas ao setor agroflorestal no Amapá é o relacionamento respeitoso, coerente e sempre presente com todos os níveis de agricultores (familiares, médios e grandes), tentando encontrar soluções ou informações para todos os problemas que venham a surgir, procurando atender à todos sem distinção, além de manter perfeita sintonia de seus projetos com as necessidades regionais, principalmente na área agroflorestal, envolvendo as principais culturas agrícolas existentes, em todos os aspectos fitotécnicos, fitossanitários, de materiais superiores, de irrigação. Sendo conveniente ressaltar, que não existe agricultura de grande escala no Amapá, sendo que a predominante, é do tipo familiar.

Mas com a implantação do novo governo estadual, espera-se um estímulo a produção em grande escala nas localidades apropriadas, visando alavancar a economia, e a Embrapa Amapá já possui conhecimentos, para dar total apoio a esta iniciativa. Como exemplos podemos citar a participação decisiva em projetos de grãos (milho, arroz, soja), pastagens, algodão, nunca esquecendo a existência da agricultura familiar que tem o apoio com projetos adequados as necessidades locais, com o mínimo de agressão ambiental e a máxima sustentabilidade.

A Embrapa Amapá é um órgão desvinculado das atividades estaduais que não tragam benefícios a população, mantendo sempre coerência em suas atitudes, não mudando suas linhas de pesquisa conforme a política local, isso mantém a unidade sempre em atividades atreladas as necessidades do pequeno agricultor, criando um respeito mútuo de altíssimo nível entre ambas as partes.

Outra contribuição importante refere-se a pesquisas na área da pós colheita, esquecida em muitas pesquisas, a Embrapa Amapá realiza estudos que visem a maior qualidade e conservação do produto final, gerando menos perdas e maior preço agregado ao pequeno produtor.

Outros Aspectos Importantes

O Amapá já foi um dos maiores produtores de banana na região Norte, mas com o surgimento e a disseminação de doenças (*Sigatoka Negra e Moko*) a cultura praticamente desapareceu, sendo que a Embrapa Amapá apresenta interesse em desenvolver projetos, que visem alavancar novamente a fruticultura no Estado, levando a posição de destaque em produtividade novamente.

Em relação a cultura do açaí, que é uma das bases da alimentação regional, a unidade tem desempenhado papel de destaque nas pesquisas inovadoras, que poderão dar maior sustentabilidade ecológica e retorno econômico ao Amapá, sendo referência em relação a esta cultura.

Existem pesquisas para utilização de pupunha para extração de palmito, visando sua utilização para recuperação de áreas degradadas, que muitas vezes são abandonadas, reincorporando-as novamente ao setor produtivo, diminuindo as pressões da necessidade de abertura de novas áreas para realizar a expansão agrícola e manutenção de produção.

Histórico da Qualidade

A pesquisa agropecuária no Amapá teve início em 1980 quando a Embrapa criou o Núcleo de Pesquisa do Amapá, vinculado ao Centro de Pesquisa Agropecuária do Trópico Úmido (CPATU), com o objetivo de adaptar e gerar tecnologias para uma agricultura de subsistência e uma pecuária ainda incipiente. A partir de então, começaram a ser implantados os primeiros trabalhos de pesquisa visando a geração de tecnologias de baixo custo para culturas alimentares, culturas permanentes e pecuária, além de indicações a respeito da utilização racional dos recursos naturais disponíveis. O êxito das primeiras ações de pesquisa levaram a transformação em 13.08.1981 do Núcleo de Pesquisa do Amapá em Unidade de Execução de Pesquisa de Âmbito Territorial de Macapá (UEPAT de Macapá), unidade descentralizada da Embrapa ligada diretamente à sua Diretoria Executiva. Para tanto, foi de fundamental importância o apoio do então Governo do Território Federal do Amapá.

Em 1991 a Unidade foi transformada em Centro de Pesquisa Agroflorestal do Amapá (CPAFAP), como parte de um processo de adequação das unidades da Embrapa na Amazônia, às demandas regionais na área de ciência e tecnologia, dando ênfase à pesquisa agroflorestal.

No período de 1980 a 1992, a maior parte das linhas de pesquisas desenvolvidas na unidade no Amapá, estiveram voltadas para introdução e adaptação de tecnologias geradas nos centros de produtos e de recursos da Embrapa, destacando-se a avaliação de genótipos melhorados e tecnologias de produção agropecuária e florestal.

Em 1992, como parte do processo de planejamento estratégico desencadeado na Embrapa em 1991, a Embrapa Amapá elaborou o seu I Plano Diretor para o período 1993-1998, o qual definiu como missão "Gerar, adaptar e transferir conhecimentos e tecnologias referentes aos sistemas de produção agroflorestal, visando promover o desenvolvimento sustentável das diferentes regiões do Amapá, mantendo-se ou melhorando-se a qualidade do meio ambiente e contribuir para elevar o padrão de vida da população". Foram estabelecidos objetivos, diretrizes e estratégias de ação para a melhoria e adequação dos processos, e da estrutura existente, de maneira que viessem a contribuir com o aperfeiçoamento e capacitação do centro para cumprir com sua missão.

Neste contexto, a Diretoria Executiva da Embrapa estabeleceu o Projeto Prioritário 28 "Projeto de Pesquisa para a Amazônia", onde foi instituído um Grupo de Trabalho, que definiu atividades de referência com abrangência estadual, mesorregional e regional para os Centros de Pesquisa da Embrapa na Amazônia. Assim, os produtos ou sistemas de produção, temas e serviços pesquisados e oferecidos pela Embrapa na Amazônia, passaram a ter uma única unidade de referência a nível regional, com a responsabilidade de promover a integração da pesquisa na região, tanto com os Centros Nacionais da Embrapa, como com outras instituições nacionais e internacionais, de maneira a oferecer cooperação técnica, que contribua para o fortalecimento regional da atividade, sobretudo apoiando a ação das demais Unidades da própria Embrapa na Amazônia. As atividades de pesquisa e sua abrangência regional para a Embrapa Amapá foram definidas no Projeto de Pesquisa para a Amazônia, destacando-se as seguintes prioridades:

Agropecuária sustentável nos cerrados do Amapá: ordenamento da região, visando identificar áreas para preservação e/ou utilização e busca de alternativas para produção de grãos, pecuária, produção florestal e silvipastoril;

Exploração sustentável das florestas do Amapá e estuário amazônico: estudos dos "clusters" e de mercados potenciais para produtos florestais madeireiros e não madeireiros, manejo sustentado para exploração dos produtos florestais e manejo de açaiçais (fruto e palmito);

Melhoria do desempenho da agricultura de subsistência: zoneamento agroecológico e reincorporação de áreas abandonadas;

Desenvolvimento/validação de novos cultivares de plantas anuais, fruteiras tropicais e culturas industriais, sistemas de produção e agroflorestais com baixos insumos;

Matérias-primas e fruteiras nativas: conservação e melhoramento de fruteiras regionais e plantas medicinais.

As principais ações administrativas visando uma melhoria da qualidade da unidade e associados as necessidades exigidas acima foram:

Significativa redução das não conformidades nos relatórios de auditoria interna (90%) e de 100% nas reincidências;

Nas despesas fixas, o destaque negativo ficou por conta da conta telefônica, com aumento devido a problemas do sistema Embrapa Sat, gerando a necessidade de instalação de linhas para acesso a internet de serviços essenciais da Unidade. Mesmo com a restrição de ligações interurbanas desnecessárias, esse balanço gerou um aumento significativo da eficiência do uso da telefonia, apenas para fins relacionados ao trabalho;

Terceirização do serviço de limpeza dos prédios da sede da Unidade Descentralizada, a partir de 2000, podendo-se exigir mais qualidade e eficiência, com menores custos, não necessitando de movimentação de funcionários de outros setores para realizar esta tarefa;

Horas extras: a Unidade reduziu de 1998 p/ 2000, em 12% a quantidade de horas e de 8% nos valores em reais, com nova redução para 2003, conforme meta negociada do PAT(Plano Anual de Trabalho), conseguido através de um estudo de melhor escalonamento e planejamento das ações necessárias para a realização das atividades realizadas fora do horário de expediente, retirando-se aqueles que foram verificados ser possível a realização em horários normais, ajustando-se apenas as tarefas da equipe;

Houve aumento da eficiência em diversos processos, como na gestão de laboratórios, compras, atendimento a clientes, gestão do almoxarifado, controle patrimonial, comunicação administrativa, gestão de campos experimentais, controle e manutenção de máquinas e veículos, produção de sementes e mudas, controle de informações técnico-científicas e gestão de vigilância e segurança, aumentando o controle e a utilização das informações de cada setor, com isso, ocorre redução de tempo para respostas solicitadas, mas que deverá ser melhorada ainda mais, sendo conveniente citar, que há necessidade de treinamento e atualização de equipamentos e/ou softwares;

Parcerias com instituição que controla os internos do sistema penitenciário do Estado, disponibilizando mão-de-obra auxiliar em atividades vinculadas a conservação e pequenos serviços junto a sede da Unidade, podendo, com isso, auxiliar no reenquadramento dos indivíduos junto a sociedade, pois os mesmos realizam serviços sociais junto a Embrapa Amapá;

Atividades técnico programáticas: ordenamento das atividades do Setor de Laboratórios, reestruturação da Área de Comunicação e Negócios (atual ACN), reestruturação e ordenamento das atividades do Comitê de Publicações, visando dinamizar mais estes setores;

Institucional e operacional:Convênio de Cooperação Técnica com o Órgão Estadual de Extensão Rural (Rurap), Convênio para a Concessão de Estágios com a Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) e ao Centro de Ensino Superior do Amapá (CEAP), Convênio de Cooperação Técnica com a Prefeitura de Porto Grande - AP, Convênio de Cooperação Técnica com o Instituto Estadual de Pesquisa do Amapá - IEPA, Convênio de Concessão de Estágios à Mega - Mídia Processamento de Dados Ltda, Registro da Embrapa Amapá como Produtora de Sementes e Mudanças Fiscalizadas junto à Delegacia Federal de Agricultura, Implantação do acompanhamento bimestral do Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho SAAD-RH. Atualização e ampliação do Banco de Dados, havendo com isso, o intercâmbio tanto de estagiários como de pesquisadores, disponibilizando mão-de-obra e informações técnicas de maneira mais intensa;

Atividades de apoio técnico e administrativo: modernização do software de controle do almoxarifado, requisição de material e controle de estoque; informatização do processo de controle de horas-extras através de planilha eletrônica; instrução de serviço sobre o uso do suprimento; informatização do processo de compras; implantação do mapa de controle diário de utilização e de vistoria de veículos; instrução de serviço sobre o processo de compras; racionalização do uso de telefonemas interurbanos e celular; ordenamento das atividades e utilização do Fundo Fixo de Caixa; disponibilização de novas versões do SAAD, atividades que melhoraram sem dúvida, todas as atividades associadas aos setores.

Visando cumprir as diretrizes propostas no PDU, a programação de pesquisa da Embrapa Amapá está organizada em quatro áreas temáticas:

Tecnologias para o desenvolvimento sustentável do cerrado amapaense

Objetivo: viabilizar soluções tecnológicas para o desenvolvimento sustentável e competitivo do agronegócio, com ênfase na produção de alimentos e matérias-primas. Estratégia de atuação: o cerrado é o ecossistema mais adequado para implantação de uma agropecuária de alta produção, com moderados impactos ambientais, neste ecossistema serão estudadas alternativas de exploração, através do uso de tecnologias para produção de grãos, sistemas silvipastoris e pecuários, silvicultura e melhoria da qualidade do solo.

Tecnologias para o desenvolvimento sustentável das áreas de florestas e várzeas do estuário amazônico

Objetivo: viabilizar soluções tecnológicas para o agronegócio, que promovam a sustentabilidade das atividades econômicas com equilíbrio ambiental.

Estratégia de atuação: a floresta de terra firme é o ecossistema mais extenso do Estado, sendo a madeira o seu mais abundante recurso. As várzeas do estuário amazônico apresentam grande diversidade de recursos naturais com grande potencial econômico, tendo como destaque, a madeira, palmito, frutos, oleaginosas e borracha. Os campos inundáveis tem uma grande exuberância de fauna silvestre, mas já apresentam grandes impactos ambientais causados pelo manejo inadequado da pecuária (bubalina e bovina), principal atividade na região.

Nestes ecossistemas devem ser realizados estudos ambientais, econômicos e gerar e/ou adaptar tecnologias para sua utilização sustentada.

Tecnologias para a transformação da agricultura de subsistência

Objetivo: viabilizar soluções tecnológicas que contribuam para diminuir os desequilíbrios sociais no Amapá e região do estuário amazônico.

Estratégia de atuação: a produção agrícola no Amapá é oriunda principalmente da agricultura de subsistência, que não proporciona uma melhoria da qualidade de vida das populações rurais, e tem sido a grande responsável pelo êxodo rural. Para viabilizar esse objetivo, torna-se necessário a realização de zoneamentos agroecológicos nas áreas dos assentamentos, e desenvolvimento de tecnologias para a reincorporação de áreas abandonadas pela agricultura migratória ao sistema produtivo, visando garantir a elevação da qualidade de vida do produtor.

Tecnologias para a produção sustentável de matérias-primas e alimentos

Objetivo: viabilizar soluções tecnológicas para o fornecimento de matérias-primas e alimentos que promovam a saúde e a melhoria do nível nutricional e da qualidade de vida da população.

Estratégia de Atuação: as fruteiras nativas e as plantas medicinais são consideradas produtos potenciais para a diversificação da produção agrícola, aumento da renda e melhoria da alimentação. Para cumprir esse objetivo, são necessários estudos de determinação de parâmetros agronômicos e desenvolvimento da agroindústria, tanto para fruteiras nativas como para plantas medicinais.

Liderança

Sistema de Liderança

A equipe responsável pela tomadas de decisões envolvendo vários atores de diversos níveis é o grupo responsável em promover ações acertadas da gestão pública de forma empreendedora, cabendo-lhes a adoção de estratégias e planos mais adequados, e de implantabilidade na Unidade, com objetivo de atender seus clientes e desejando estimular os demais membros do grupo geral, em adotar atitudes que venham e melhorar os processos e resultados institucionais, em conformidade com as informações e com os recursos disponíveis.

A Embrapa Amapá segue o padrão de fluxograma administrativo estabelecido pela Diretoria Executiva da Embrapa e tem a alta liderança composta pelo Conselho Assessor Externo e pelas chefias geral e adjuntas. O CAE tem como membros natos: Arnaldo Bianchetti (Chefe Geral da Embrapa Amapá), Gilberto Ken-Iti Yokomizo (Chefe Adjunto de P&D e Secretário Executivo do CAE a partir de novembro de 2002). Os membros externos do Conselho são Luiz Iraçu Guimarães Colares (Presidente da Federação da Agricultura do Estado do Amapá), Allan Cavalcanti da Cunha (Instituto de Pesquisas Científicas e Tecnológicas do Estado do Amapá), Cirilo Simões (Diretor Presidente da Fundação de Apoio à Pesquisa e à Cultura da UNIFAP e do Estado do Amapá), Benedito Vítor Rabelo (Coordenador do Zoneamento Ecológico Econômico do Amapá e do Instituto de Pesquisas Científicas e Tecnológicas do Estado do Amapá) e Manoel Cabral de Castro (Secretário da Ciência e Tecnologia do Estado do Amapá), os membros externos foram selecionados devido a sua reconhecida alta capacidade

acadêmica e técnica em relação a aspectos da região, estas recomendações foram retiradas de uma listagem múltipla, fornecidas pelos pesquisadores da Unidade.

A Chefia da unidade, é exercida por um chefe geral, auxiliado por dois chefes adjuntos: de Pesquisa e Desenvolvimento e o de Administração. As chefias são assessoradas diretamente por um assessor e pelo Comitê Técnico Interno (CTI).

A área de Comunicação e Negócios para Transferência de Tecnologia (ACN) é de responsabilidade de um supervisor com ampla experiência neste setor, coordenando quatro áreas importantes para a relação Embrapa/Cliente sendo: treinamento (fornecendo cursos, palestras, reuniões), cujos temas são definidos pela demanda existente na região, ou seja pelas comunidades de agricultores, e diversos órgãos governamentais ou não, a nível municipal, estadual e nacional atuando no Amapá; comunicação (fornecendo informações técnicas aos clientes), de forma clara e rápida, para sanar problemas existentes nas diversas áreas do Estado; marketing (apresentando informações sobre a Embrapa e seus principais produtos) e; articulação (realizando contatos envolvendo os atores da área agroflorestal, para as mais diversas atividades entre a Embrapa e os clientes) visando determinar em que áreas a Embrapa Amapá pode auxiliar os atores envolvidos no setor agropecuário e florestal.

A Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento (ChPD) possui supervisões para Laboratórios (Entomologia, Fitopatologia, Tecnologia de Alimentos, Solos e Nutrição de Plantas e Tecnologia de Sementes), Campos Experimentais (Cerrado, Fazendinha e Mazagão), e, finalmente, os líderes de projetos e subprojetos de pesquisa. Reuniões constantes foram realizadas, visando a maior interação possível entre os diversos atores envolvidos, havendo intercâmbio de informações destinadas a verificar os pontos falhos e os necessários para melhor desenvoltura da Unidade. A Chefia de P&D junto com as demais chefias, verificou a necessidade de treinamento de sua equipe técnica, resultando na tentativa da liberação do maior número possível de pesquisadores para serem incorporados aos programas de pós-graduação da Embrapa, nos anos de 2002 e 2003, reciclando e atualizando os conhecimentos por parte desta equipe.

A Chefia Adjunta de Administração possui as supervisões de Patrimônio, Material e Serviços Gerais (SPM), Orçamento e Finanças (SOF), Recursos Humanos (SRH), Informática (SIN), Apoio Técnico (SAT). Infelizmente, devido a dificuldades orçamentárias, muito dos treinamentos solicitados pelos setores não puderam ser atendidos, com isso torna-se importante a necessidade de disponibilizar recursos para o ano de 2004, para ampliar e atualizar o máximo possível, os conhecimentos e técnicas pelos funcionários.

Os supervisores dos setores são identificados junto à equipe de trabalho através de avaliações em termos de formação acadêmica, tempo de atuação no setor, eficiência na realização de atividades que lhe são conferidas, sociabilidade em geral, gerando uma classificação onde todos tem potencial para serem supervisores, escolhendo-se aquele que apresente o melhor desempenho geral. Ao mesmo tempo, o surgimento de possíveis supervisores também é incentivado através da participação efetiva dos

empregados no planejamento e no comprometimento da equipe para atingir as metas traçadas, principalmente por reuniões, onde todos os funcionários têm direito de se expressar, sem nenhuma atitude por parte da chefia, de tolher o direito de expressão. Todos os funcionários são estimulados a alcançar a excelência, pois aqueles que conseguem atingir os objetivos de maneira honesta são “premiados”, ressaltando-se, que todos os funcionários tem acesso a equipamentos para que possam realizar suas tarefas, além disso, aqueles que melhor desempenham suas obrigações recebem elogios diretos, além de compensações em termos de promoções e/ou premiações pecuniárias.

Na área técnico-científica, a escolha do supervisor é realizada através formação acadêmica, da capacidade de formação de equipes multidisciplinares e organização das atividades para resolver problemas, na capacidade de condução de projetos de pesquisa multidisciplinares, na visão crítica dos problemas de pesquisa, na visão geral da Empresa e seus negócios, na capacidade de identificar parceiros. Também é estimulada, a antecipação em relação as chefias em assuntos estratégicos que sejam de interesse da Embrapa, onde os pesquisadores comunicam as informações obtidas em relação a P&D de maneira ampla e livre.

As melhorias relativas ao sistema de liderança na área de P&D são avaliadas nos processos de premiação, principalmente, por equipe de projetos, nas demandas externas atendidas e no cumprimento de metas traçadas pelos núcleos temáticos e descritas no SAAD, no aumento fomentado pelos líderes na formação de listas de discussão, tanto externas como internas à Unidade, e no reconhecimento prestado pela própria equipe.

O estímulo da comunicação entre as chefias, supervisores e os demais colaboradores foi um ponto fundamental para se tentar elevar o espírito coletivo da unidade, porém conforme o SRH e a chefia de P&D, talvez seja importante a realização de cursos de relacionamento inter-pessoal no ano de 2004, visando fortalecer ainda mais os vínculos entre as pessoas e com isso aumentar o comprometimento com as metas da Unidade. O sistema adotado para a elevação dos níveis de comunicação foram as reuniões sistemáticas, porém talvez devido a inibição frente as chefias de determinados funcionários, não foi atingido o nível desejado, em 2003, esta experiência serviu para se tentar buscar outras soluções em 2004, para elevar ao máximo a capacidade de trocas de informações entre todos e conscientizar que a Unidade é uma família e que todos devem convergir para um objetivo comum, deixando de lado as posições pessoais.

Quando ocorrem falhas, as chefias buscam soluções junto às pessoas capacitadas na Unidade, ou quando não disponíveis junto a outras Unidades Descentralizadas e Centrais da Embrapa, visando manter o desempenho da Embrapa Amapá, porém, devido a restrições de pessoal, pois a Unidade é a menor do país, muitas vezes não é possível atingir determinados objetivos, associado em muitas ocasiões a problemas diversos ocorridos durante o transcorrer do processo. Talvez exista ainda certo receio por parte dos funcionários, de manter uma comunicação franca e aberta sem ferir os preceitos da moral, devido a mentalidade da existência da hierarquia, que novamente

estamos enfatizando, que seria melhorada com a realização de cursos de relação interpessoal, de atualização técnica, de comunicação ética e outros que sejam importantes para melhorar as condições do ambiente de trabalho. As chefias também podem não ter tido o devido controle devido a falhas na programação do SAAD dos funcionários, não tendo com isso o devido poder de cobrança, no próximo ano, será adicionado ao SAAD itens que possibilitem a classificação dos funcionários com base na eficiência em realizar as tarefas que lhe são destinadas, forçando talvez uma maior comunicação entre todos, para que se possa alcançar os objetivos propostos pela Unidade.

Na unidade, são utilizadas intensivamente, as formas modernas de comunicação, como: e-mail para oficializar e comunicar rapidamente informações de interesse geral e telefone, evitando que assuntos urgentes fiquem pendentes por um período longo. Sempre que possível, as chefias disponibilizaram oportunidades possíveis aos empregados interessados, tanto em termos de treinamento local, como em obtenção de informações através de palestras, seminários ou outro meio. Os funcionários lotados nos campos experimentais talvez sejam os menos favorecidos, devido às dificuldades de comunicação, devendo se buscar alternativas mais eficazes para divulgação de informações entre os mesmos, apesar das reuniões com os supervisores no ano de 2003, não se conseguiu um consenso para melhorar este ponto crucial.

Existem murais distribuídos no prédio da administração, da biblioteca e de pesquisa/laboratórios onde todos os avisos importantes, além de avisos relativos a cidadania e entretenimento são disponibilizados, associados a avisos através de telefone ou pessoalmente quando são referentes a assuntos muito importantes.

Na Home Page da Embrapa Amapá encontram-se links relativos a notícias e principais informações referentes à Unidade, além disso pode-se encontrar outros links que conduzem aos mais diversos assuntos de interesse em relação a agroflorestas, ao público em geral e também aos funcionários da Unidade.

Responsabilidade Pública e Cidadania

A Embrapa Amapá procura sempre atuar em ações que visem desenvolver a agricultura familiar, as práticas de manejo florestal, de aspectos fitotécnicos da fruticultura e outras áreas em que possa contribuir para o Amapá e demais Estados da região Norte do Brasil, buscando sempre a sustentabilidade, disponibilizando prontamente todas as informações geradas pela pesquisa. Porém, estes objetivos traçados são orientados por documentos referentes à conservação ambiental e estudos dos ecossistemas. Para tanto tem direcionado seu quadro crítico para ações e atitudes que venham a privilegiar a sustentabilidade ecológica e a agricultura familiar, além de tentar se inserir em todas as discussões existentes sobre este assunto a nível municipal, estadual e nacional visando disponibilizar informações técnicas que possam subsidiar as discussões. Paralelamente, o corpo técnico tenta conciliar discussões envolvendo os diferentes níveis de agricultura de maneira que não haja prejuízos para qualquer dos modelos vigentes, ponderando entre os benefícios imediatos com os efeitos futuros, na melhor equidade possível, a orientação disponibilizada para todos é

que existe um ponto de equilíbrio entre o agronegócio e a agricultura familiar, devendo se tentar manter maximizadas ambas nos ambientes propícios.

Atualmente vem aumentando a necessidade de interação com instituições de pesquisa de todas as regiões, afinal projetos globalizados têm maior chance de sucesso, por permitir uma discussão muito mais ampla de todos os processos envolvidos, aproveitando o conhecimento de pesquisadores, as instalações e os equipamentos mais modernos de outras localidades, aumentando a capacidade de discernimento das diferentes posições adotadas pelos pesquisadores, buscando-se nas discussões os pontos de equilíbrio necessários para o desenvolvimento de uma agricultura mais favorável e ecologicamente correta para o meio ambiente e para as pessoas. Seus esforços visam primeiramente, elevar as condições sócio econômicas da população amapaense envolvida na agricultura familiar, que necessitam de todo o apoio dos pesquisadores, sendo que a chefia conhecendo as dificuldades enfrentadas pelos pequenos agricultores, tenta no máximo de seu esforço apoiar as atividades que possam beneficiar diretamente este grupo, atuando em projetos de pesquisas, cursos, palestras, visitas técnicas, dias de campo, Unidades de Observação e Demonstração, voltadas para gerar resultados positivos, e em segundo plano, conseguir gerar informações, que possam ser aplicadas em outras regiões do Brasil e de países vizinhos se possível. As atividades de pesquisa, fundamentam-se em aumentar a eficiência das cadeias produtivas dos principais produtos, mas não se esquecendo da conservação dos ecossistemas e todos os seus recursos naturais, com o mínimo de impacto, ou seja num equilíbrio entre melhoria de vida dos habitantes com conservação ambiental. Melhorando em termos de: saúde, econômico, social, em associação com a sustentabilidade local.

Estas pesquisas têm conseguido promover aumento de produtividade, tentando diminuir a sazonalidade de produção dos principais alimentos consumidos na região, visando diminuir o preço na entressafra aos consumidores que já possuem renda baixa e que podem ficar sem acesso a estes alimentos, além da exploração de maneira adequada dos principais recursos vegetais não madeireiros e madeireiros, evitando a predação desenfreada, procurando manter a sustentabilidade e as condições do ecossistema local.

O estudo de espécies vegetais para produção agrícola associado à recuperação de áreas degradadas, com o mínimo de utilização de insumos é uma preocupação da Embrapa Amapá, pois evita a necessidade de desmatamento de novas áreas, preservando as reservas vegetais, além de disponibilizar tecnologias condizentes com a capacidade econômica do agricultor local, onde o mesmo poderá utilizar os meios disponíveis do próprio ambiente em que está inserido.

Estratégias e Planos

Formulação de Estratégias

Com base no II PDU a Unidade definiu a seguinte missão:

"Gerar, adaptar e transferir conhecimentos e tecnologias referentes aos sistemas de produção agroflorestal, com o uso racional e o manejo integrado dos recursos naturais, visando promover o desenvolvimento sustentável das diferentes regiões do estado, mantendo-se ou melhorando-se a qualidade do meio ambiente e contribuir para elevar o padrão de vida da população."

O mesmo PDU aponta para a Unidade a sua visão de futuro:

Ser um centro de pesquisa e desenvolvimento, capaz de promover o bem-estar social pelo impacto das tecnologias geradas e/ou adaptadas sobre o agronegócio do Amapá;

Apresentar excelência na sua contribuição técnico-científica;

Participar ativamente na formulação de políticas agrícolas e de ciência e tecnologia;

Ser capaz de oferecer soluções tecnológicas adequadas e oportunas para o agronegócio do Amapá e região do estuário amazônico;

Apresentar sempre uma estrutura leve e ágil, concentrando-se na atividade fim;

Procurar trabalhar sempre visando resultados que contribuam para o desenvolvimento tanto regional, como nacional, com o mínimo de impacto ambiental, mantendo a sustentabilidade da agricultura familiar.

Estes parâmetros continuam atuais para o ano de 2004, devendo sofrer algumas correções, visando melhorar os resultados a serem alcançados, mas para atingi-los é de vital importância, uma gestão que possa identificar os atores potenciais da Unidade, que possam maximizar os componentes de maneira eficiente, devendo para tanto, identificar também, quais aspectos enquadram-se nos objetivos sociais e de sustentabilidade ecossistêmica locais. Estes aspectos podem ser alcançados através da participação efetiva dos funcionários da Embrapa Amapá, nas amplas discussões existentes sobre gestão ambiental e políticas agrícolas que ocorreram durante o transcorrer do ano.

O CTI (COmitê Técnico Interno) tem auxiliado no quesito de gestão das estratégias e planos, atuando nas discussões gerais, identificando aspectos positivos e negativos que devem ser manejados de maneira a melhorar a otimizar o material humano existente, também atuando como órgão consultivo, que pode propor medidas de controle, de divisão de esforços e aperfeiçoamento das atividades exercidas pela Unidade, juntamente como o corpo de pesquisadores, que são a principal fonte de informações técnico-científicas que orientam o planejamento da Unidade. Para isso, foi estimulada a formação de um grupo coeso, com constante troca de informações, que possibilitaram uma multi-disciplinariedade nas discussões, gerando dados referentes a direcionamento dos esforços, visando atingir resultados de ação condizentes com a realidade e necessidades da região.

Devido a características orçamentárias que tem apresentado alguns problemas, as chefias direcionaram suas atividades de maneira a identificar os principais financiadores disponíveis no momento, visando manter a capacidade de pesquisa da Unidade em 2003, deste modo, a formação de parcerias para o desenvolvimento das mais importantes atividades de pesquisa e de difusão de informações têm sido estimuladas, principalmente com o SEBRAE, o BASA, a PRODETAB, o CNPq, e qualquer órgão que possa financiar pesquisas ou fornecer apoio fundamental para o desenvolvimento dos trabalhos, como Secretarias Estaduais e Municipais ligados ao setor.

Neste ano, a Embrapa promoveu ajustes nos seus processos de planejamento da pesquisa, através da introdução da sua Agenda Institucional de P&D, que pretende ser um instrumento dinâmico de aferição e síntese das grandes tendências e demandas para o desenvolvimento científico tecnológico do agronegócio, com o objetivo de ser um norteador da política de P&D da empresa, e que pretende oferecer meios operacionais para implementação dos balizadores estratégicos com a reformatação do seu Modelo de Gestão de P&D. Essa reformatação no Modelo, pretende superar as principais deficiências operacionais que haviam sido apontadas no SEP. O Modelo de Gestão de P&D proposto se integra de forma bastante natural à atual estrutura de gestão da Embrapa e sugere a adoção do modelo semelhante para a definição do foco (agendas) e de programação (operacionalização) das áreas de Transferência de Tecnologia, Comunicação e Processos Gerenciais, que junto com a atividade de P&D, formam o conjunto das atividades essenciais da Embrapa. Sendo que as atividades de pesquisa agora se enquadram nos denominados macroprogramas. Foi criado o macroprograma de Transição para gerenciamento da programação do SEP, que continuará em execução nos moldes que foi aprovada até sua finalização, além disso, com a nova diretriz em atender a agricultura familiar, muitas Unidades têm encontrado dificuldades em se enquadrar neste novo objetivo.

A Embrapa Amapá, no geral não tem tido dificuldades neste novo enquadramento de diretriz, já que sempre atuou junto com os pequenos agricultores, favorecendo em muito a agricultura familiar, o problema decorre na modificação da sistemática em macroprogramas, onde a Unidade devido a sua estrutura tem tido dificuldades em competir, assim a chefia resolveu identificar a necessidade de treinamento nas diversas áreas, visando aumentar a capacidade competitiva por recursos, ponderando entre queda nos anos atuais com recuperação após o retorno dos pesquisadores liberados para serem incorporados ao programa de pós-graduação da Embrapa, maximizando os recursos disponíveis no momento atual, organizando e dividindo as tarefas, conseguindo com isso maximizar a eficiência do quadro em atividade..

Durante a elaboração do II PDU pôde se observar com clareza que existem muitas dificuldades a serem contornadas para atender todas as demandas regionais pois as instalações físicas apresentam defasagens em termos de dimensão, ergonomia e modernidade, os recursos humanos estão em número abaixo do necessário, e necessitam de reciclagem dos seus conhecimentos, além disso os recursos econômicos, têm causado grandes transtornos para a perfeita condução dos

experimentos devido aos cortes efetuados pelo Governo Federal. Muitos projetos para modernização da infra-estrutura foram preparados, sendo que na maioria dos casos após a apresentação houve problemas, com o bloqueio dos recursos, sendo que a Unidade necessita no próximo ano de construção urgente de novas instalações para poder suprir a necessidade de pesquisa local. Apesar disso foi conseguida a instalação de viveiros no campo de produção de mudas da Fazendinha, representando um grande avanço em termos de produção vegetal. Por estes motivos, a Chefia tem tentado estimular a equipe de pesquisa em apresentar projetos ou parcerias que visem obter recursos destinados a investimentos, com todos os órgãos existentes, conseguindo resultados satisfatórios nas pré-propostas com o SEBRAE, com a SEAF (Secretaria Estadual da Agricultura), SEMA (Secretaria Estadual do Meio Ambiente), SETEC (Secretaria Estadual da Ciência e Tecnologia) entre outros.

Neste ano de 2003, a ênfase nacional da Embrapa foi para a agricultura familiar, visando o mínimo de impacto ambiental e buscando a sustentabilidade local, a Unidade já vem atuando nesta diretriz e, para tanto vem através de reuniões do grupo de pesquisadores identificando espécies potenciais para uso futuro, os itens que causam dificuldades regionais para a prática da agricultura, as possíveis soluções, discutindo com as chefias as conclusões oriundas das discussões, sendo que as chefias a partir deste momento, efetivaram ações junto a parceiros, que possibilitaram a difusão das informações geradas junto ao corpo de pesquisadores, gerando um clima de interação entre os agricultores familiares e a Embrapa Amapá.

As reuniões realizadas no ano de 2003 permitiram divulgar aspectos de diversas áreas entre todos os pesquisadores, permitindo uma multi-disciplinariedade para a solução de problemas existentes e a percepção de aspectos de planejamento futuro.

A unidade com a mudança do sistema de projetos para os macroprogramas, mudou a dinâmica de seus pesquisadores, estreitando mais seu relacionamento com as outras unidades de pesquisa, tanto da Embrapa como com qualquer órgão que tenha relação com o setor, visando aumentar a competitividade, porém, ainda existem pontos a serem melhorados e que foram detectados e estão sendo buscadas soluções a longo prazo pelas chefias, CTI e corpo de pesquisadores.

Operacionalização das estratégias

Para poder operacionalizar todas as atividades estratégicas previstas no II PDU, a Embrapa Amapá, adotou um sistema de planejamento e execução coerente com a política sugerida pela Empresa, composta por Pesquisa e Desenvolvimento, Comunicação e Negócios (ACN), as chefias tentaram identificar através de consultas todos os aspectos positivos e negativos para efetivação do planejamento inicialmente proposto, após o qual foi organizado e dividido entre os atores que tivessem a melhor capacitação técnica para efetivação das mesmas, conseguindo com isso a agilização, maximização, aperfeiçoamento na execução de todos os recursos humanos da Unidade.

As atividades de pesquisas foram enquadradas nos Macroprogramas, também foram conduzidas atividades inseridas no Macroprograma de Transição, tendo seus termos em 2003 ou em 2004. Esforços também foram efetuados para obtenção de recursos de outras fontes, como Prodetab, Finep, Sebrae, MMA, MAPA, BASA, CNPq, Secretarias Estaduais, através de negociações diretas pelas chefias da Unidade, através de propostas apresentadas pelos pesquisadores.

Informações referentes aos resultados de pesquisas, foram prontamente disponibilizadas a todos os atores interessados, tanto para os agricultores como para os órgãos estaduais, municipais e nacionais, na forma de publicações, respostas diretas pelo telefone, por e-mail, por carta, ou pela própria visita do interessado, demonstrando uma agilidade em suprir as necessidades dos diversos clientes, essa imagem possibilita a formação de parcerias com maior facilidade, a responsabilidade destas atividades foram centralizadas pela ACN, setor mais qualificado para assumir estas atividades.

Tem sido estimulado gradativamente, a mudança de projetos unidisciplinares com atuação de poucos pesquisadores sempre da mesma área, que era uma característica peculiar, por projetos mais robustos e de maior abrangência, ou seja os multidisciplinares, não envolvendo apenas pesquisadores de diversas áreas da Embrapa, mas de todo órgão relacionado que apresente pessoal capacitado e interesse em atuar junto a mesma, otimizando os projetos em termos de abrangência e de utilização de recursos, pela conscientização do corpo de pesquisa através de reuniões técnicas conduzidas pelas chefias, direcionando a equipe para uma modernização no pensar.

As metas quantitativas (como produção técnico científico, publicações técnicas, eventos, tecnologias/produtos desenvolvidos) são estabelecidas com base nas demandas identificadas através de coleta das informações junto aos pequenos agricultores e secretarias estaduais e municipais da área agroflorestal pelas áreas técnica (pesquisadores), de comunicação e transferência de tecnologia (ACN) através, considerando a capacidade interna e potencial das parcerias. Posteriormente, estes objetivos foram sintetizados, organizados e divididos entre as pessoas mais capacitadas em suprir estas informações.

Quanto ao cumprimento das metas quantitativas a Unidade devido às dificuldades orçamentárias, muitas ficaram aquém dos objetivos inicialmente traçados, sendo que as chefias, junto com os pesquisadores, técnicos agrícolas, setor de transporte e setor orçamentário e financeiro tiveram que determinar as prioridades a serem cumpridas, desejando deste modo, contemplar assuntos imprescindíveis para os pequenos agricultores do Estado. Com o esforço conjunto dos pesquisadores, grande parte foi arduamente efetuada. Diferindo do nível de efetivação de outras unidades devido a características presentes na região, tornando o Amapá um caso específico de agricultura e que a chefia da Unidade deverá traçar a apresentação de informações que realmente mostrem essa realidade para o resto do Brasil.

O Modelo de Gestão Estratégica da Embrapa Amapá, devido à inexistência de pessoa qualificada não foi novamente implantado, mesmo com o conhecimento da importância pelas chefias da Unidade, mas o grupo ponderou e decidiu que apesar das dificuldades, muitos dos aspectos foram contemplados mesmo que parcialmente, sendo que os objetivos traçados para o MGE em 2003 foram:

Incrementar o impacto social e econômico e reduzir os danos ambientais dos produtos e serviços da Embrapa Amapá, através do percentual de área cultivada com variedades da Embrapa, percentual de sementes e mudas provenientes da Embrapa;

Aprimorar a imagem de excelência institucional, com ênfase em pesquisa e desenvolvimento detectado pelos índices comparativo de desempenho da Embrapa Amapá na mídia, de satisfação dos clientes, número de acessos a home page;

Ampliar a captação de recursos financeiros e incrementar parcerias, detectado pela relação entre receita própria direta e indireta, pelo total de recursos do tesouro, receita própria direta somada a indireta pelo total realizado, número de eventos realizados em conjunto com instituições externas, número de artigos e publicações técnico científico em conjunto, porcentagem de projetos de P&D com recursos captados fora do tesouro nacional;

Gerenciamento de marketing e transferência de Tecnologias avaliado com base no número de ações dirigidas para implantação do sistema de atendimento dos clientes, número de eventos de transferência de tecnologias realizados, número de tecnologias transferidas em relação ao número de tecnologias geradas e/ou adaptadas pela Embrapa Amapá;

Gerar e adaptar produtos e serviços de qualidade conseguindo melhorar os índices de número de eventos de transferência de tecnologias realizados, número de produtos e serviços validados pelo número de produtos e serviços gerados ou adaptados, número de cultivares/variedades lançadas no mercado, número de publicações técnico científica e número de publicações comercializadas;

Desenvolver projetos de P&D focados no mercado, melhorado com base nos índices de projetos de P&D que resultaram em tecnologias adotadas, porcentagem de projetos de P&D com recursos captados fora do tesouro nacional, índice de atendimento das demandas do PDU e número de propostas apresentadas pela quantidade aprovada;

Promover a integração entre as ações de P&D, de negócios tecnológicos e de comunicação empresarial, avaliando a melhoria através da razão do número de eventos realizados em conjunto nas ações de P&D, negócios tecnológicos e comunicação, percentual de processos de P&D, gerenciais e administrativos, melhorados e implantados, percentual de empregados treinados em gestão de processos e número de processos para os quais foram elaborados manuais;

Melhorar a comunicação interna, avaliada com base no índice de satisfação dos empregados com o processo de comunicação interna, no índice de satisfação dos

empregados com o processo de comunicação interna, no número de ações implementadas para a melhoria da comunicação interna e no índice de velocidade e agilidade dos instrumentos de comunicação;

Implementar a gestão da informação para apoiar as atividades técnico científicas, administrativas e gerenciais da Embrapa Amapá, com base em número da bases de dados técnico científicas organizadas e disponibilizadas, índice de satisfação dos usuários com o sistema de informação técnico científicas, gerenciais e administrativas, número de usuários treinados na utilização dos sistemas de informação corporativos e relação de microcomputadores/empregados;

Resumidamente, a implantação das estratégias foi efetivada não apenas na figura das chefias, mas sim com base em discussões que visaram identificar prioridades e aspectos positivos e negativos dos fatores existentes; aperfeiçoar os sistemas envolvidos; organizar as dificuldades em prioridades; dividir as tarefas; obtendo com isso a maximização dos recursos e agilização das atividades, causando como resultado a atuação em diversos planos, sem grandes prejuízos a Unidade.

SEP - Evolução da Programação – 2000/2003

Tabela 1 - Subprojetos de P&D

Programas	2000	2001	2002	2003
Recursos genéticos	4	4	7	4
Produção de grãos	5	5	3	
Produção animal	3	3	1	1
Produção de matérias-primas	4	4	4	3
Produção florestal e agroflorestal	10	10	6	
Produção da agricultura familiar.	1	1		
Colheita/extração, pós-colheita, transformação e preservação de produtos agrícolas.			2	2
Intercâmbio de proteção de informação.	1	1		
Administração e desenvolvimento institucional.	7	7		
Produção de frutas.	9	9	7	3
Transferência de tecnologia e negócios.	5	6		
Produção de café.	1	1	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 1, não são apresentados as atividades relacionadas aos macroprogramas, sendo dois projetos relativos à *Bactrocera carambolae* e *Mycosphaerella fijiensis*, além de dois planos de ações sobre banco ativo de germoplasma de Cupuaçu e avaliação de milho.

Das informações apresentadas na Tabela 1 observamos um decréscimo geral no número de subprojetos, associado a dois fatores principais, o primeiro, devido a mudança do enquadramento em macroprogramas e o segundo devido a liberação de porcentagem significativa do corpo de pesquisa para incorporação ao programa de pós-graduação da Embrapa, devido a identificação geral da Unidade, de que estava ocorrendo uma defasagem técnica, e de titulação, acarretando reflexos negativos em termos de competitividade e qualidade de projetos, com isso, decidiu-se optar em sacrificar neste momento a Unidade para melhorar o nível dos recursos humanos, apesar deste fato existe número significativo dentro do macroprograma de transição sendo desenvolvido pelo corpo de pesquisadores da Unidade.

Sendo conveniente ressaltar que, este número reduzido não é reflexo de falta de ações pelos pesquisadores, já que a Unidade é um caso peculiar, pois apresenta o menor quadro de funcionários e mesmo assim, proporcionalmente apresenta melhores resultados.

Numa avaliação final do SEP, pode se afirmar que a unidade apresenta um número significativo de projetos em relação ao número de pesquisadores em atividade efetiva, em relação às demais unidades da Embrapa. Muitos dos projetos tiveram suas atividades prejudicadas no decorrer do ano devido às dificuldades orçamentárias federais, esperando-se que em 2004, com as mudanças de enfoque da pesquisa, possa ocorrer aumento significativo de aprovação de projetos da Unidade.

Diversos projetos, planos de ações e atividades inseridos nos Macroprogramas foram apresentados para implantação em 2004, devendo se esperar a conclusão de avaliação obtendo aprovação ou não em relação às propostas de pesquisas da Unidade.

Cumprimento de metas de P&D – 2003

Tabela 2 – Produção Técnico Científica

Indicadores de Desempenho	1999	2000	2001	2002	2003
Artigos Anais Congresso/Nota Técnica	24	28	8	6	13
Artigos em Periódicos Indexados	30	23	18	3	8
Resumo em Anais Congresso	38	61	67	27	10

Fonte: Dados da pesquisa

A evolução no período

A Embrapa Amapá, apesar de ter apresentado um aumento na produção técnica científica no período de 1998 a 2000, teve um decréscimo entre 2001 até 2002, devido a mudanças de chefia que causaram uma certa conturbação na Unidade, retomando seu equilíbrio novamente no ano de 2003, causando com isso, uma

tendência a elevação da produtividade de artigos associados a congressos e periódicos indexados, o primeiro problema estava diretamente ligado a impossibilidade orçamentária de ressarcimento de despesas de deslocamento, alojamento e alimentação dos pesquisadores até os locais dos congressos, reuniões e similares, sendo que muitos esforços foram efetivados através de ponderações das chefias junto aos pesquisadores para determinar quais trabalhos poderiam ser efetivamente apresentados, tentando-se maximizar os recursos disponíveis junto ao setor responsável. Sendo conveniente lembrar que a Unidade deverá ter um decréscimo no ano de 2004, pois num planejamento estratégico das chefias, junto ao CTI e grupo de pesquisadores, foi determinada a necessidade da liberação de pesquisadores para curso de pós-graduação, também tem-se que os pesquisadores que estarão em efetiva atividades estão no limite máximo de produtividade, não podendo mais satisfazer os aumentos de 5% anuais exigidos pela diretoria.

Um problema observado no ano de 2002 e mantido em 2003, que parece ter atingido diversos órgãos relacionados à pesquisa, foi principalmente o atraso e também outros problemas como a baixa aceitação para publicação de artigos com qualidade inadequada por diversos periódicos, além da não publicação de um periódico técnico-científico local, devido a problemas, causando sérios transtornos a Embrapa Amapá.

Resumidamente o declínio nos índices da Embrapa Amapá no período de 1999 a 2002 foi consequência de fatores como: problemas orçamentários federais; problemas nos diversos mecanismos de publicação de textos científicos; necessidade de liberação de pesquisadores para os cursos de pós-graduação para tornar a Unidade mais competitiva em aprovação de projetos; o limite máximo de produtividade do corpo técnico atingido, com ligeira recuperação em 2003 devido ao comprometimento dos pesquisadores com as chefias.

Tabela 3 – Produção de Publicações Técnicas

Indicadores de Desempenho	1999	2000	2001	2002	2003
Artigos de Divulgação na Mídia	28	148	200	55	26
Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento	8	9	10	10	9
Circular Técnica	4	5	10	3	6
Comunicado Técnico/Rec. Técnicas	23	31	24	16	25
Série Documentos (Periódicos)	8	12	11	5	24

Fonte: Dados da pesquisa

Comentários sobre a evolução no período.

A Embrapa Amapá, apesar de ter observado que a inserção nos diferentes tipos de mídia como os jornais, revistas, programas de rádio e televisão tem surtido maiores efeitos junto ao público, por características inerentes a região, sendo que estes meios de divulgação têm servido de subsídio para maiores discussões da atuação da unidade em termos de agricultura regional, não atingindo ainda o nível adequado para que haja total esclarecimento do modo de pensar e agir da Embrapa. No ano de 2003 não se

atingiu os níveis esperados, havendo grande decréscimo devido à impossibilidade de comunicação pela Internet aos sites específicos sobre o assunto e devido ao grupo de pesquisa ter se dedicado em atividades de campo altamente demandantes de tempo. Em 2004, espera-se aumentar novamente o número de inserções através da mudança da responsabilidade do funcionário pertencente à ACN, que não tinha perfil adequado para este setor de suma importância para a divulgação das pesquisas e ações da Embrapa Amapá.

Para as circulares técnicas e comunicados técnicos, houve um incremento no número de publicações no período de 1998 a 2001, sendo que em 2002 por ter sido um ano atípico, devido a mudanças governamentais e de chefia da Unidade, associado a poucas informações novas de campo a produção declinou, com recuperação no ano de 2003, mantendo-se uma produtividade satisfatória para o tamanho do corpo técnico disponível na Unidade. Existe a previsão de decréscimo devido haver um pesquisador assumindo a ACN neste período de 2003.

Para a publicação denominada Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento, o número vem se mantendo constante, sem grandes variações, principalmente devido a constância em relação aos projetos de pesquisa em término, porém com a aprovação de projetos em áreas estratégicas novas, este tipo de publicação poderá ser prejudicado em anos seguintes, devido a classificação existente junto ao glossário da Embrapa. Para os documentos houve um acréscimo nos anos de 2000 e 2001, porém em 2002 houve redução conforme já citado, sendo que em 2003 houve recuperação para índices que podem ser considerados normais, convém lembrar que, talvez seja interessante comunicar aos pesquisadores a definição da publicação documentos existente no glossário, que poderia disponibilizar informações interessantes em maior quantidade.

Tabela 4 - Desenvolvimento de tecnologia, produtos e processos

Indicadores de Desempenho	1999	2000	2001	2002	2003
Cultivar Gerada/Lançada	1	1	0	0	0
Cultivar Testada/Recomendada					0
Monitoramento/Zoneamento	2	1	0	0	0
Prática/Processo Agropecuário	11	12	14	11	9

Fonte: Dados da pesquisa

A Embrapa Amapá, sempre tem se destacado nos itens relativos a cursos, palestras, seminários, pois é uma atividade eminentemente mais associada e solicitada pelos clientes, devido aos contatos efetuados junto a ACN, que identifica anualmente estas demandas, tornando a Unidade uma grande difusora de conhecimentos, isso vem engrandecer o nome da Embrapa no Estado.

No ano de 2002, ocorreu queda nos indicadores devido a peculiaridades de orçamento e expectativas de mudança de governo estadual, federal e troca da chefia geral da unidade, apesar destes fatos esforços máximos foram realizados para se tentar

manter uma produtividade, continuando a contribuir com a população agrícola do Amapá, esforços estes mantidos em atividades que visaram organizar, dividir, otimizar, aperfeiçoar ao máximo todos os fatores disponíveis com apoio e consciência dos funcionários da Embrapa Amapá.

Cumprimento de Metas do PPA 2000 - 2003

A Embrapa Amapá devido a problemas enfrentados de necessidade de envio de pesquisadores para incorporação ao programa de pós-graduação da Embrapa, contingenciamento orçamentário, instabilidades induzida pelas mudanças externas e internas cumpriu as metas do PPA 2000-2003 abaixo descritas, ficando parte a ser desenvolvida no próximo PPA:

Desenvolvimento e/ou adaptação de sistemas de produção técnica, social, econômica e ambientalmente sustentável para arroz de sequeiro, feijão caupi, milho e pupunha para palmito, foram atingidos, porém, ainda não devidamente publicados;

Desenvolver, lançar e recomendar materiais de arroz de sequeiro, feijão caupi, milho, mandioca, foram realizados;

Coletar, avaliar, conservar e melhorar genótipos de cupuaçú, manga, mangaba, açaí, plantas medicinais e pupunha para palmito;

Identificar os pontos de estrangulamento da cadeia produtiva do açaí;

Disponibilizar sementes de espécies frutíferas e de cultura anuais;

Identificar as práticas de manejo e modelos de sistemas de produção agropecuária e florestal;

Incrementar a transferência de tecnologias, serviços e produtos para pequenos e médios agronegócios familiares;

Treinar anualmente, 600 técnicos e produtores rurais, através de palestras e cursos de capacitação e reciclagem;

Reestruturar a programação de pesquisa e o quadro de pesquisadores em função de especificidades regionais;

Aumentar a inserção da Embrapa Amapá na mídia de forma planejada, contínua e ágil;

Organizar e disponibilizar bases de dados técnico-científicos.

Os demais itens deverão passar por uma avaliação em conjunto da chefia, pesquisadores e apoio técnico, para fins de avaliar o quadro componente de ações que causaram problemas e que deverão ser contornados em conjunto.

Clientes

Conhecimento Mútuo

Foram considerados clientes da Embrapa Amapá todos os indivíduos que apresentaram alguma demanda na Unidade, geralmente para obter informações ou adquirir tecnologias, produtos ou serviços, estes foram orientados a procurar inicialmente a área de comunicações e negócios (ACN), onde o mesmo realizou uma coleta das informações do que os clientes estavam almejando, visando montar uma gestão de informação que possibilitou a agilização dos processos, através das seguintes etapas: identificação dos aspectos desejados; observação e confronto com os domínios do corpo de pesquisa; envio à pessoa mais qualificada; gerenciamento dos resultados obtidos; controle do atendimento realizado. Entre os seus principais clientes podem ser citados como mais importantes no Amapá: especialistas e técnicos em agropecuária, agricultores familiares e assentados rurais, representantes de empresas, entidades governamentais, autoridades, imprensa e usuários eventuais.

Os atendimentos prestados pelo Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), parte componente do setor denominado de ACN na unidade, ajudam também a conhecer melhor as demandas futuras do agronegócio e da agricultura familiar; sendo que a ACN manteve um fluxo contínuo com as chefias para que os mesmos possam estruturar ações futuras de captação de recursos para obter resultados que auxiliem ações agrícolas e florestais dos clientes. Em 2003, a ACN prestou 192 assistências a clientes. Uma falha constatada pela gestão de comunicação e que deverá ser corrigida, foi o atendimento direto do cliente pelo pesquisador, que não registrou esta atividade, deste modo será elaborado um sistema que possibilite o devido registro deste atendimento na Unidade em 2004. Convém citar que em muitas reuniões técnicas, realizadas nas mais diversas localidades do Amapá, muitas dúvidas e trocas de informações foram efetuadas diretamente pelos pesquisadores, e como sempre a procura tem sido grande, sabe-se que o corpo técnico apresenta grande participação junto aos seus clientes, porém não há registro formal desta atividade.

O relacionamento da Unidade com as cadeias produtivas principais também foi enriquecido com a participação em feiras, promoção de exposições e eventos científicos, também em contato com os meios de comunicação de massa, cursos, palestras, reuniões técnicas junto ao governo, onde qualquer participação foi determinada através de indicação da pessoa mais capacitada a atuar.

Relacionamento com o Cliente

Identificar, analisar, compreender e atender as necessidades dos clientes de forma rápida e clara é uma vantagem competitiva perseguida por todas as empresas. No caso da Embrapa Amapá, a total interação com as necessidades do cliente é ainda mais significativa porque esta possui um papel social a desempenhar dentro da agricultura familiar existente na região, sendo que o pequeno agricultor representa o

papel de patrão e cobrador dos resultados desejados, podendo ser observado que a grande maioria das solicitações foram oriundas das demandas dos mesmos.

A Embrapa Amapá participou dos principais debates e reuniões dos temas relacionados com a agricultura no Estado, sendo que seus técnicos têm apresentado informações tentando nortear com melhor fundamento toda a atividade agroflorestal no Amapá, estes pesquisadores foram enviados para cada assunto, observando-se a capacidade técnica no assunto, capacidade de identificar problemas e soluções, de maximizar os recursos, de aperfeiçoar os sistemas, com isso criou-se uma grande confiança no corpo técnico da Unidade.

A Embrapa Amapá foi e continua protagonista de projetos de grande importância na vida amapaense, como as pesquisas com mandioca e as casas de farinha, no manejo de açaí, na fruticultura, na produção de mudas, na condução fitotécnica e fitossanitária e em todas as áreas que envolvam alguma cultura agroflorestal familiar, pois prima em tentar organizar os sistemas existentes; identificar todos os aspectos positivos e negativos; aperfeiçoar os sistemas existentes; maximizar os recursos econômicos, de insumos, de mão-de-obra existentes e; a agilização na obtenção dos resultados; todos estes fatores sendo controlados pelas chefias e pelo CTI, para que haja total qualidade em suas ações.

Existe também o setor de vendas de publicações, disponibilizando as mais atuais informações relativas às áreas agrícola, pecuária e florestal para todos os clientes, sendo que qualquer publicação foi solicitada diretamente a este setor, impedindo que o grupo de pesquisadores gastasse tempo nesta atividade, o que reduziria a eficiência em atividades exclusivas de pesquisa.

Toda demanda solicitada pelos clientes em relação a cursos é suprida conforme a disponibilidade de recursos e a avaliação por parte dos membros da ACN e chefias da real necessidade das mesmas, confrontando-se com a qualidade, tempo, disponibilidade de recursos, sendo que em sua grande maioria todas as solicitações foram atendidas da forma mais eficiente possível, trazendo grande satisfação pelos solicitantes.

Transferência de Tecnologia

Tabela 7 – Transferência de tecnologia e promoção de imagem

Indicadores de Desempenho	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Curso Oferecido	204	311	386	1039	630	0
Dia de Campo	4	5	12	11	7	12
Folder Produzido	10	19	16	20	5	6
Organização de Eventos	9	6	15	11	15	6
Palestra	23	62	110	109	83	64
Matéria Jornalística	35	39	59	225	39	51
Unidades Demonstrativas/Observação	18	71	88	63	59	35

Fonte: Dados da ACN

Comentários sobre o período 1998 a 2003

A Embrapa Amapá se destaca no item transferência de tecnologia e promoção de imagem, devido a peculiaridades da região, onde a maior demanda enquadra-se em cursos, dias de campo, palestras, unidades demonstrativas, existindo contato estreito do corpo de pesquisadores com os pequenos agricultores da região, onde o principal assunto envolveu a agricultura familiar, tornando estes itens como um dos maiores responsáveis pela imagem de seriedade e cumpridora de seus compromissos junto a sociedade, reconhecido pelos constantes convites para que continuemos a atuar junto a eles, onde os mesmos já no ano de 2003 pretendiam agendar as atividades conjuntas para 2004. Mesmo assim, será necessária a introdução de questionários referentes a aspectos dos cursos, palestra e seminários apresentados pelos técnicos da Unidade, visando verificar o nível de satisfação e corrigir possíveis falhas que serão detectadas nas respostas dos questionários.

Houve uma tendência de crescimento nos indicadores de 1998 até 2001, sendo que no ano de 2002, devido a várias peculiaridades que atingiram não apenas a Embrapa Amapá, mas os vários seguimentos que atuavam em conjunto com a Unidade, refletindo diretamente no cumprimento de metas, ou seja, vários periódicos tiveram seus trabalhos atrasados ou restritos devido a problemas orçamentários, acompanhado pelos vários parceiros que tiveram suas atividades diminuídas ou canceladas, devido à relação direta com o processo de transição dos governos estaduais ou federais, criando uma expectativa que praticamente desviou todos os esforços para o processo eleitoral, a Embrapa apesar de não ter participado diretamente acabou sendo prejudicada, pois muitos cursos, palestras, seminários foram cancelados, não havendo tempo hábil para conseguir recursos e nem outros parceiros, o ano de 2003 igualmente foi prejudicado devido a problemas orçamentários, com indisponibilidade de combustível para deslocamentos até os locais destinados aos mesmos, com isso os gestores em associação com o responsável pela ACN juntamente com os pesquisadores tiveram que determinar um fluxograma de cursos, seminários e palestras visando beneficiar o máximo possível de clientes, sem prejuízos consideráveis aos demais que não puderam ser atendidos.

Comunicação para Transferência

Tabela 8 - Outras Atividades de Comunicação

Tipo de atividade	2002	2003
Visitas de Clientes	185	110
Consultas Técnicas a Clientes	250	192

Fonte: Dados da ACN.

Negócios Tecnológicos

A área de Transferência de Tecnologias contribuiu diretamente na Unidade para que se atingissem o maior número de clientes. Essa eficiência consolidou-se devido a relação direta entre a Chefia Geral, a Adjunta de P&D, empregados da ACN e o corpo de pesquisadores, através da introdução de reuniões sistemáticas para intercâmbio de informações que otimizaram o processo em geral de transferência de tecnologia. Além disso, foram celebradas parcerias estratégicas com outros órgãos tanto Estaduais como Nacionais, facilitando o processo de transferência de tecnologia, os principais parceiros foram: SEBRAE, SESI, Secretárias Estaduais vinculadas a área científica, agroflorestal e ambiental, cooperativas diversas, associações de pequenos agricultores, escolas técnicas agrícolas.

As parcerias com captação de recursos ou não na maioria dos casos, chegaram a valores consideráveis, auxiliando em muito para que as atividades não fossem prejudicadas, aumentando a capacidade de divulgação de informações pelos pesquisadores da Embrapa Amapá.

Sendo conveniente citar que, apesar de totalizar número expressivo e crescente de cursos, palestras, seminários, foi atingido um nível limite por pesquisador a partir do qual, não haverá possibilidade de ampliação de horas, para contornar este problema, espera-se que no próximo ano sejam abertas novas vagas para o corpo de pesquisa, tornando-o mais eclético, pois existem áreas da ciência que encontram-se sem representantes altamente capacitados, refletindo em aumento de oferta de ações de apoio na área de comunicação.

A página eletrônica, infelizmente, devido a problemas de comunicação, com a antena do sistema Embrapa-Sat da Unidade encontrando-se quebrada, está defasada, sendo que a chefia da Unidade sabe da importância primordial que este meio de comunicação representa na atualidade.

Propriedade intelectual

No ano de 2003 não foram detectados problemas em relação à propriedade intelectual de resultados de pesquisa, publicações ou outra forma de comunicação, porém surgiram divergências em aspectos de projetos que foram parcialmente financiados, esclarecimentos mais precisos serão efetivados em 2004.

Venda de produtos e serviços

Tabela 11 - Venda de Produtos de Comunicação

Produtos	2002	2003
Vídeos		05
Livros	240	245

Fonte: Dados da ACN

Tabela 12 - Venda de Sementes

EVOLUÇÃO DA VENDA DE SEMENTES (t)						
Produtos	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Feijão	0	2,6	0	4,0	1,3	0
Milho	0,1	0	0			0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 13 - Venda de Material de Propagação

EVOLUÇÃO DAS VENDAS DE MUDAS (un)						
Produtos	1998	1999	2000	2001	2002	2003
ACEROLA	300	83	800			
ABACATE						26
CAJU		97	50			
COCO	561	561	2500			
CITRUS	1396	492	210		20	
MANGA	93	1350	1100		54	98
PUPUNHA	10	100	300			
CUPUAÇÚ					145	186

Fonte: Dados da ACN e Almoxarifado.

Tabela 17 – Venda de serviços

Evolução da venda de serviços.						
Tipo	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Público treinado (nº de participantes)	848	2528	4586	4023	2600	989
Análises laboratoriais para clientes (un)	0	0	145	377	331	331
Consultorias Nacionais (horas/homem)	0	0	0	24	0	0
Consultorias internacionais (horas/homem)	0	0	0	0	0	0

Fonte: Dados de pesquisa.

Observação: os treinamentos dados a empregados da unidade não são computados aqui, mas no item 5.2.

Tabela 11 - Evolução da Venda de Produtos de Comunicação

A Unidade em 2002 e 2003 teve um número semelhante de vendas de publicações, atividade que tem ocorrido principalmente no evento denominado Feira Agropecuária que ocorre no mês de setembro, sendo o principal momento em que existe o processo de venda de publicações na área agroflorestal ou de pecuária, pois o Amapá apresenta como peculiaridade agricultores de baixa renda, ou seja agricultores familiares que não dispõem de recursos financeiros para a compra de livros, buscando as informações de forma oral e a Embrapa Amapá, em sua política de relacionamentos sempre busca

responder às dúvidas solicitadas. Com a instalação futura da vitrine tecnológica espera-se um aumento pequeno na quantidade de vendas de publicações, pois funcionará como um expositor de tudo que a Embrapa Amapá e as demais Unidades dispõem para comercialização. Este ano aparece nos indicadores a venda de vídeos, que é um meio de comunicação extremamente didática e que deverá ser mais difundida.

Tabela 12 – Venda de Sementes

A unidade devido à cooperação técnica disponibilizou todas as suas sementes a Secretaria de Agricultura do Estado, sendo que a mesma tornou-se responsável pela disponibilização destas sementes aos produtores do Estado, também foi associado o fato de que ocorreram efeitos ambientais (verânico) que prejudicaram em muito a produtividade dos campos instalados.

Tabela 13 – Evolução de vendas de material de propagação (mudas)

A Unidade não teve grande expressividade na venda de mudas, como ocorria nos anos anteriores, pois devido a cooperação técnica entre a Embrapa Amapá e a Secretaria Estadual de Agricultura, quase todas as mudas foram direcionadas para cumprir este acordo, não recebendo recursos de forma direta, apesar deste fato, teve-se a venda em elevação no número de mudas de cupuaçú, também a venda de mudas de abacate oriundas de materiais que seriam utilizadas em projeto de pesquisa não aprovado, além de mudas de manga que sobraram após a instalação do campo de germoplasma. Não se sabe, se este fato é benéfico ou maléfico, afinal, demonstra seriedade em abastecer os materiais exigidos para a condução dos projetos, em detrimento de captação de recursos, mas considerando-se os fatos pode se afirmar que a Unidade tem capacidade produtiva alta e que em situações posteriores poderá aumentar sua representatividade em termos de comercialização deste item.

Tabela 17 - Houve evolução em relação ao público treinado com aumento em seu número, porém a partir de 2002 até 2003 devido a diversos problemas, principalmente de indisponibilidade de recursos para aquisição de combustível, houve queda acentuada na quantidade de pessoas atendidas, isto ocorreu devido as condições que a maioria dos clientes apresentam, ou seja serem assentados ou pequenos agricultores familiares, não dispendo de condições de deslocamento até a sede da Unidade, mesmo assim o quantitativo foi superior ao proposto como meta no PDU. As análises laboratoriais passaram a ser representativas, com um número aparentemente constante em torno de 300 análises/ano, não havendo alterações, espera-se que em 2004 devido a especulação agrícola ter se iniciado, ocorra um aumento neste número de análises.

Outros Indicadores

Tabela 19 – Outros indicadores

Indicadores de Apoio Tecnológico					
Indicadores/Anos	1999	2000	2001	2002	2003
Análises laboratoriais p/ subprojetos (nº)	0	1004	505	134	37
Estágio de Nível Médio (h)	1345	1345	992	463	1800
Estágio de Graduação (h)	0	2258	7451	3899	2727

Fonte: Dados de pesquisa

As análises laboratoriais apresentaram um aumento expressivo no ano de 2000, principalmente por existirem projetos novos que avaliavam a quantidade de componentes físicos químicos em espécies vegetais, com isso a quantidade demandada foi extremamente alta, com declínio em 2001.

Em 2003, com os experimentos já estabelecidos, este número declinou para 37, sendo demanda direta de projetos relacionados a níveis de adubação ou Unidades Demonstrativas e de Observação novas. Da inexistência de análises (1998 e 1999) para um número elevado, ocorreu a modernização dos laboratórios, associado ao plano de trabalho da Unidade, que começou a exigir um esforço, para que todos cumprissem todas as premissas necessárias para a perfeita condução de experimentos.

Os estágios, tanto de graduação como de nível médio começaram a partir do ano de 1999, com a observância da importância do intercâmbio entre instituições de pesquisa com as de ensino, pois os estágios vêm complementar o ensinamento obtido nas salas de aula. Além disso, visando também treinar os futuros profissionais do Amapá em relação a todas as atividades desenvolvidas na Embrapa Amapá, deixando de ser um centro eminentemente fechado, para um centro com alta participação comunitária. Devendo esta abertura ser continuada e ampliada com todas as possibilidades existentes, esta foi a filosofia da chefia da Embrapa Amapá no ano de 2003, pois a transmissão de conhecimentos é uma das maiores contribuições que podemos oferecer ao público, com isso o número de horas para estagiários foi de 2727, um número suficiente para não sobrecarregar os orientadores da Unidade.

Informação

Gestão das Informações Organizacionais

Toda e qualquer informação disponibilizada e organizada, é o apoio principal de uma organização para a verificação dos seus resultados, pois permite visualizar se os processos estão produzindo resultados eficientemente, auxiliando deste modo as tomadas de decisões para melhoria da condução da Unidade em todos os seus

setores. Deste modo, todo tipo de informação relativo aos processos da Embrapa devem ter um sistema de documentação, facilitando qualquer procedimento, devido ao caráter jurídico da empresa, tornando a administração mais transparente em suas decisões.

Todas as informações da Embrapa Amapá, são disponibilizadas nos sistemas corporativos desenvolvidos pela Embrapa Sede, como SISPAT, SAAD, SIAFI, SIEVE entre outros. Esses sistemas visam padronizar todas as informações permitindo acompanhar o cumprimento das metas estabelecidas e a evolução da Unidade, corrigindo os itens deficientes, e a adaptando as novas tendências agrícolas regionais, já que o setor agroflorestal tem apresentado mudanças gradativas conforme o entendimento de nuances dos ecossistemas amazônicos.

O SAAD foi desenvolvido como instrumento gerencial de planejamento, acompanhamento e avaliação individual de cada funcionário em suas atividades. O sistema permite uma avaliação da relação planejado/executado, facilitando saber se as metas estabelecidas foram atingidas. Além disso, auxilia na identificação de deficiências, possibilitando planejar as necessidades de investimento nos recursos humanos, através de cursos, alocação em outros setores, visando aumentar sua eficiência e afinidade com as atividades. Também, tem sido útil para verificar a execução dos projetos e todas as publicações técnicas e de fins gerais, pois estas atividades estão inclusas no momento do planejamento do SAAD. Após a incorporação da mentalidade da importância do sistema, houve um melhor comprometimento entre funcionário e metas, pois estes sistemas têm servido como um mecanismo de cobrança.

Toda informação gerada pelas ações dos pesquisadores associadas com as metas negociadas com a Diretoria Executiva da Embrapa, tem sido gerenciada pela Chefia Adjunta de P&D, adotando-se a exigência de apresentação de relatórios parciais de atividades realizadas, para confrontar com o planejado pela Unidade. A incorporação das informações no aplicativo SISPAT, que representa o principal instrumento gerencial na área fim da Unidade, que são os resultados obtidos pela pesquisa após cada ano não foi satisfatoriamente realizada devido a problemas de comunicação pela antena da Unidade, ainda quebrada. As metas do PAT são estabelecidas com base nas demandas exigidas pelos clientes da Unidade, em todos os seus setores em associação com as negociações junto a Diretoria Executiva, considerando-se a capacidade produtiva da equipe disponível no momento.

O SIAFI é o instrumento responsável pelo gerenciamento da informação da execução orçamentária/financeira dos projetos, comum a todas as instituições que utilizam recursos da União, ainda muito restrito ao Setor Orçamentário e Fiscal (SOF), causando a necessidade de se consultar diretamente as pessoas responsáveis por este setor, devendo-se posteriormente buscar um instrumento semelhante às empregadas por outras unidades de se disponibilizar na intranet da Unidade, tornando as informações mais transparente, de como está sendo realizada a administração pelas chefias, além de possibilitar que os processos de tomada de decisões sejam mais transparentes e participativos. Toda movimentação tem respaldo e

conhecimento pelas Chefias Geral e Adjunta de Administração, sendo gerenciados conforme quadro crítico e de prioridades para manutenção das atividades na Unidade.

Toda informação referente a metas da unidade foram e serão armazenadas em cópias de segurança na forma de CD's, garantindo a integridade dos dados em situações de falhas dos sistemas, além disso, informações que se referem a assuntos administrativos e de pesquisa são amplamente discutidas com total sigilo entre todas as partes envolvidas, visando aumentar a eficiência da unidade e verificando as soluções para aproveitar todo o potencial do item, em reuniões, onde busca-se empregar todos os requisitos necessários para uma gestão eficiente.

O MGE não surtiu o efeito desejado, pois desde meados de 2002 foi relegado a segundo plano devido a dificuldade de sua internalização, mas espera-se que, no ano de 2004 seja um instrumento que eleve a eficiência de todos os setores da Unidade, disseminando a idéia principal e colocando em prática, disponibilizando as informações mais importantes, estudando cada situação individualmente e propondo mudanças e maneiras de elevar a eficiência.

A página da internet da Unidade deverá passar por modernização urgente assim que for restabelecido o funcionamento sistema, com a incorporação de novos itens que auxiliarão todos os funcionários, independente do setor de atuação, permitindo uma maior coesão entre funcionários dos setores com as chefias, como informativos diversos, além de atender preferencialmente o público externo através de informações diversas contidas na Home-Page.

Gestão das informações comparativas

A Unidade sempre teve a preocupação em avaliar o desempenho de seu corpo técnico, tanto baseado em termos de publicações técnicas, capacidade de captação de recursos e aprovação de projetos, como nas atividades de transferência de tecnologias. Com a implantação do Sistema de Avaliação de Unidades (SAU) que permitiu informações comparativas entre todas as unidades de Embrapa, incluindo variáveis relativas as áreas de pesquisa, parcerias, eficiência relativa, melhoria de processos, avaliação de imagem, avaliação de impactos na participação em políticas públicas e organização de base de dados, a Unidade, assim como as demais, deparou-se com uma excelente ferramenta para auto-avaliar seu desempenho anual e sazonal comparativamente com outras unidade, através de comparação de relatórios das Unidades e da auditoria pelas chefias da Unidade, podendo planejar e adotar soluções gerenciais para corrigir ou aumentar a eficiência da unidade, através de reuniões entre os pesquisadores, a ACN e as chefias, tentando-se identificar os pontos críticos, organizar os fatores disponíveis para aumentar a eficiência produtiva da Unidade, porém, deve - se citar que não é levado em consideração pela Embrapa Sede, como é sugerido na matriz de parcerias, a eficiência relativa por unidade humana, ou seja um índice que leva em consideração o número de pesquisadores em relação a quantidade de publicações ou outras ações, o que tem prejudicado a Unidade, além disso o grupo

de pesquisa, com seu número reduzido encontra-se em seu limite máximo de produtividade.

A adoção do SAAD-RH foi um instrumento importante para o gerenciamento das atividades individuais, permitindo avaliar se as demandas contidas no PAT, pré estabelecidas e negociadas junto a Diretoria Executiva foram realizadas, esta avaliação tem sido melhorada com a introdução do sistema de avaliações parciais, tentando-se aferir notas no menor tempo possível da efetivação da atividade, evitando-se com isso a aplicação de notas apenas num momento, onde muitas vezes já se esqueceu como foi a efetivação de uma atividade relativamente antiga.

Toda informação foi e é organizada e armazenada em setores específicos da Unidade para posterior uso em acompanhamento de fechamento de relatórios do Plano Anual de Trabalho da Unidade, quando necessários, grupos de trabalhos foram instalados para organizarem de maneira sistemática as informações existentes, além de transcreverem os significados dos dados de maneira a se perceber a evolução da Unidade, além disso, também foram utilizadas para melhorar o conhecimento dos processos organizacionais e promover melhorias no desempenho institucional através de reuniões sistemáticas entre os pesquisadores, as chefias e posteriormente com setores da Embrapa Sede.

Análise Crítica do Desempenho Global

A Embrapa Amapá está consciente que deve apresentar um comportamento dinâmico, conseguindo se ajustar as mudanças que o setor exige, principalmente as mudanças nos padrões tecnológicos e no conhecimento técnico, procurando verificar sua aplicabilidade nas condições de ecossistemas locais, esse processo é diretamente atrelado aos projetos de pesquisa, que tem datas definidas e calendário rígido, com isso nem sempre conseguimos suprir a necessidade de mudanças e com isso em muitas ocasiões a Unidade deixa de responder alguns anseios de seus clientes, que ao desconhecer o processo de efetivação do projeto, acredita que seja um desinteresse da Unidade.

A Unidade tem passado por alguns problemas técnicos, que devem ser corrigidos com a máxima urgência, pois sua chefia tem consciência que o ambiente de trabalho deve ser o mais harmonioso possível, criando estímulo e maior comprometimento de seus funcionários, com isso deverá adotar sistemáticas distintas das adotadas em 2003, visando principalmente a adoção de práticas que melhorem o relacionamento interpessoal. Atritos sempre existem em qualquer setor, porém como a Unidade é a que menor contingente dispõe, qualquer atrito torna-se altamente marcante, apesar das divergências a Unidade conseguiu cumprir a maioria de suas propostas, sendo indicativo de que existe um certo grau de comprometimento de seus funcionários com o nome da Embrapa, porém as chefias detectaram em 2003, que este comprometimento pode ser muito mais elevado.

A produção técnico-científica tem atingindo valores altamente significativos em termos de produtividade média por pesquisador, porém, já se atingiram o máximo que a Unidade pode realizar anualmente, sendo que excepcionalmente com a redução em 33% da capacidade de pesquisa, será importante realizar um reajuste em suas metas quantitativas, de maneira a preservar a integridade do corpo de pesquisa que estará em atividade efetiva. Convém ressaltar que, alguns quesitos ficaram aquém do esperado, não foi detectado o motivo para tal acontecimento, que conforme as chefias e supervisores recomendaram um levantamento, talvez por questionários para se identificar os pontos negativos que refletiram em índices baixos.

Apesar de alguns problemas orçamentários a Unidade conseguiu manter atividades prioritárias de pesquisa, diferentemente de outras Unidades que paralisaram alguns setores importantes, porém houve grande desgaste de muitos funcionários que desembolsaram recursos próprios para cumprir compromissos assumidos perante a sociedade amapaense, em função dos projetos e com isso mantendo a imagem imaculada que desfruta no Amapá.

Diversos setores que tinham tudo para comprometer o desempenho, se cotizaram de maneira a manter as atividades na maior normalidade possível, para não afetar o andamento de todos os processos no ano de 2003.

A falha de implantação do MGE em 2003 deverá ser corrigida o mais rapidamente possível, visando elevar a produtividade, otimizando os recursos e dividindo as obrigações.

Resumidamente, apesar de diversas falhas que deverão ser corrigidas a Embrapa Amapá apresentou um desempenho global dentro de sua capacidade técnica, com várias limitações devido a escassez de recursos humanos.

Pessoas

Sistemas de Trabalho

A Embrapa Amapá tem consciência de que os recursos humanos são a principal riqueza que possui, desejando sempre que todos indistintamente possam crescer, em função das necessidades pessoais associado as diretrizes necessárias para o aperfeiçoamento do trabalho exigido pela Embrapa. Com isso procura-se verificar quais os motivos de desagrado que ocorrem em algumas situações, mas devido a características inerentes ao ser humano, em muitas ocasiões não se consegue resolver em sua totalidade, mas ao menos amenizar a situação, realinhando o pensamento coletivo de trabalho, em 2003 a chefia adotou a prática de reuniões sistemáticas onde foram coletados pontos de vistas divergentes, mas positivos em assuntos diversos, criando uma consciência das diferenças entre as pessoas, muitas vezes ignorada nas chefias anteriores. Deste modo tentava-se permitir que todos, independente de sua função ou posição, tivessem acesso as chefias para diálogos aberto e francos, visando ponderar todas as opções. Também era desejado um aprimoramento técnico de todos, através do conhecimento de novas técnicas,

procedimentos, através de participação em cursos, palestras, workshops, esse aprimoramento em muitas ocasiões é enfatizado nas reuniões do CTI, órgão mais capacitado em detectar e organizar as carências existentes nos diversos setores da pesquisa, em termos de pessoal de apoio, muitas vezes esta necessidade foi detectada através de reclamações diretas pelos funcionários, havendo ponderação pelas chefias e supervisores, tentando-se averiguar a real necessidade solicitada, procurando-se determinar todas as alternativas possíveis, com menores custos e maiores resultados ao grupo.

A organização do trabalho vem sendo estruturada num modelo em que a posição de seus funcionários não é fixa, podendo o mesmo em algumas situações desempenhar a função de outro, permitindo desta maneira suprir a ausência emergencial de determinada pessoa, este modelo permite que haja aquisição de conhecimento do funcionamento geral da Unidade, porém devido a escassez de mão-de-obra, devido ao pequeno número de funcionários, em muitas ocasiões esta atitude não pode ser implantada pelas chefias. Esta estrutura permitiu aumento de eficiência em alguns setores, pois pessoas externas a ela puderam auxiliar em momentos de necessidade, além de opinarem, identificando os pontos falhos do sistema, visando aumentar a produtividade ou corrigir eventuais problemas.

Na prática diversas atividades foram realizadas através da constituição de comissões através de Ordens de Serviços com o objetivo de revisão do conjunto de atividades que compõe o processo, estas iriam propor adequações e sugerir um plano de melhorias a serem implementadas ao longo do tempo, bem como identifica os indicadores de desempenho para medir o grau de avanço de cada processo. Cabe citar aí, os processos já iniciados: Saídas a Serviço, Compras, Capacitação de Curta Duração, Administração Financeira-Orçamentária, Administração de Laboratórios, Atendimento ao Cliente e Manutenção e Conservação de Bases Físicas.

O SAAD serviu como um instrumento de distribuição de responsabilidades com posterior cobrança, necessitando de ajustes e ampliação a todos os funcionários, é lógico que, com a ponderação de comitês apropriados de maneira a não prejudicar indivíduos arbitrariamente. Com os resultados, procurou-se detectar pontos falhos nos funcionários tentando-se identificar se havia necessidade de treinamento ou reajuste nas atividades desempenhadas pelos mesmos.

As ordens de serviços são instrumentos em que foram designados os funcionários que mais poderiam contribuir em demandas específicas que surgiram durante o transcorrer de 2003, aceitando-se opiniões externas às mesmas, criando-se um sistema de identificação do maior número de aspectos possíveis, conferindo responsabilidade a todos, e dando uma oportunidade de visão ampla dos principais problemas da Unidade.

Os horários de trabalho foram divididos em duas sistemáticas, para os funcionários do setor administrativo é fixo, para que desempenhem suas funções nos horários mais adequados em relação a todos os órgãos públicos ou não do Estado. No grupo da área de pesquisa devido a peculiaridades, o horário é semi-flexível, desde que cumpram as

oito horas diárias e atingindo as metas negociadas nos prazos determinados, cobrados diretamente pelas chefias geral e adjunta de P&D. Associa-se ao fato de que os funcionários da área de pesquisa em muitas ocasiões não conseguem realizar suas tarefas atreladas diretamente com o relógio, deste modo estimula-se que a sua produção seja realizada nos horários em que apresente mais disposição e maior produtividade.

As chefias geral e de P&D tentaram estruturar os núcleos temáticos com intercâmbio de atuação e informações nas diversas áreas de pesquisa, apesar do número reduzido de pesquisadores, dividindo-os conforme a área. Deste modo, houve tentativa de direcionamento dos enfoques de pesquisa diretamente ao grupo, aumentando a eficiência multi-disciplinar exigida atualmente, onde todos poderiam contribuir, de maneira organizada pela inter-relação criada nos sistemas modernos de pesquisa. Conseguindo-se racionalizar as ações de esforços, custos, permitindo maior inserção da Unidade em projetos modernos e com multidisciplinariedade exigidos pela sociedade moderna e consciente de que tudo gira em torno de um ecossistema, porém o corpo de pesquisa da Unidade ainda é pequeno, não atingindo os níveis desejados e com isso os núcleos não foram devidamente estruturados.

Educação, capacitação e desenvolvimento

Gestão do quadro de pessoal

Tabela 20 - Evolução do Quadro de Pessoal

Ano	Pessoal de apoio	Pesquisador I	Pesquisador II	Pesquisador III	Total
1999	56	4	10	3	73
2000	56	1	12	3	72
2001	55	2	12	2	71
2002	56	2	15	2	75
2003	55	2	15	4	76

Fonte: Pesquisa no SRH

Observando o quadro de pessoal da Embrapa Amapá, pode-se notar que houve aumento no número de pesquisadores com doutorado em 2003, porém devido a problemas de disponibilidade de pessoal, um dos doutores foi nomeado chefe adjunto de P&D e outro não conseguiu se inserir adequadamente nas áreas de pesquisa e nas peculiaridades regionais, impedindo que representasse algum acréscimo técnico para a Unidade, além disso, sacrificou-se a produtividade da Unidade em favor de capacitações técnicas (mestrado e doutorado) de vários pesquisadores, esperando recuperar e elevar em muito a Unidade quando os mesmo retornarem, deste modo quatro dos mestres estão inseridos no programa de pós-graduação da Embrapa, reduzindo ainda mais a capacidade produtiva da Unidade, mas que representam melhorias futuras em termos de capacitação técnica.

As chefias anteriores mostraram-se receosas em diminuir a produtividade da Unidade, sendo que as novas chefias consideraram estratégicas as liberações de seus pesquisadores para realizarem cursos de pós-graduação visando o futuro competitivo da Unidade, sacrificando em parte sua classificação em curto prazo junto às demais Unidades da Embrapa, mas que pode representar a inserção em programas de pesquisa com um grupo técnico atualizado e "forte", desde que haja engajamento destes pesquisadores quando retornarem a Unidade.

Atualmente a Embrapa Amapá dispõe de quatro pesquisadores com doutorado, 15 pesquisadores com mestrado, dois com graduação e 55 empregados na área de apoio (auxiliares e assistentes de operações), este número está aquém das verdadeiras necessidades em relação ao montante de pesquisas a serem desenvolvidas na imensa e desconhecida fonte de biodiversidade do Amapá, fato sempre detectado nas reuniões locais, onde a equipe demonstra carência em alguns setores de conhecimento.

Capacitação

Tabela 21 – Evolução da Capacitação de Empregados

Tipo de Treinamento			2001	2002	2003
Pós Graduação (nº de pessoas)	País	Mestrado		1	1
		Doutorado	1	1	4
		Pós-doutorado			
	Exterior	Doutorado			
		Pós-doutorado			
Curta-Duração* (horas/aula)	País	Pesquisadores			80
		Suporte à pesquisa			40
	Exterior	Pesquisadores			
		Suporte à pesquisa			

Fonte: Pesquisa SRH e ACN

*Treinamento de curta-duração inclui participação em eventos variados tais como cursos, congressos, estágios, visitas técnicas, grupos de trabalho, etc.

A capacitação constante dos empregados é uma ação vital para se atingir as metas almejadas pela Unidade, além de possibilitar a otimização dos recursos humanos através do domínio dos itens constantes das atividades diárias dos funcionários. A necessidade de capacitações é avaliada através de solicitações do próprio interessado, em concordância com seu supervisor, após o qual é verificado entre uma comparação das necessidades para execução das atividades referentes ao cargo e as habilidades pessoais, ou seja, é realizado um trabalho envolvendo os supervisores e as chefias, identificando os fatores que sofreram modernização durante o desenvolvimento de novas técnicas, além disso, as pessoas que receberão os treinamentos devem passar

por uma avaliação tanto do supervisor como também das chefias e comissões específicas da necessidade premente de atualização, pois muitas das vezes a saída para treinamento resulta em paralisação do setor, devido ao reduzido quadro técnico, com isso o funcionário é liberado quando se detecta a necessidade essencial da capacitação. A unidade de análise no nível operacional é o indivíduo, cujas competências necessárias para o desempenho das atividades de seu plano de trabalho são avaliadas e, então, proporcionam-se aos empregados oportunidades de treinamento e desenvolvimento, quando forem referenciadas como de vital importância para otimização do processo.

Diversos funcionários do setor administrativo e de apoio realizam cursos de graduação independente da necessidade para exercer suas funções, atitude altamente estimulada e elogiada pelas chefias, mas que infelizmente dependem de normas próprias da empresa para assegurar maiores benefícios. Existem os programas de treinamento de longa duração, destinado à Área Técnica, contemplando a realização de cursos de mestrado e doutorado, realizados no país ou exterior, cujas inscrições e incorporações foram feitas através de edital, com análise do CTI, que considerou as macrocompetências e competências estratégicas da Embrapa e o plano de trabalho do candidato, que foram selecionados com base em critérios técnicos delineados pelo CTI, chefias, demanda regional detectada, demanda potencial, gerando uma classificação dos candidatos de maior interesse para a Unidade e a região.

Em 2003, a Embrapa Amapá, disponibilizou a alunos de nível médio e de graduação a realização de estágios curriculares e extracurriculares, sendo atendidos aqueles graduandos que realmente apresentaram interesse de adquirir conhecimentos técnicos. Os estagiários foram provenientes principalmente da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), Centro de Ensino Superior do Amapá (CEAP) e das escolas agrícola familiares, resultando em participação dos mais atuantes em Congressos Nacionais, gerando orgulho entre os pesquisadores orientadores e também em seus orientados.

Qualidade de vida

A Unidade não apresentou atuações destacadas em termos de melhoria da qualidade de vida, visando amenizar os reflexos do trabalho moderno, que, apesar dos inegáveis benefícios, também traz as doenças relacionadas ao trabalho e ao estresse, a chefia sabe que deverá encontrar maneiras alternativas que possam amenizar estes males modernos, com isso permitiu a implementação de festas comemorativas, apoiando o quanto foi possível.

Devido à escassez de recursos e pessoal especializado. As atividades envolvidas neste item foram desenvolvidas basicamente pelas iniciativas de funcionários (café da manhã da amizade, amigo secreto, festividades de aniversários), sendo que as chefias, deram total apoio. A Associação dos Empregados da Embrapa (AEE) em sua sede social realizou atividades esportivas semanais, devendo-se ampliar futuramente as opções, com a interação entre todos os funcionários. A nova chefia deseja no

próximo ano poder incrementar atividades que visem a melhoria da qualidade de vida de todos os seus funcionários, sendo detectado a necessidade de cursos de relações inter-pessoais por muitos funcionários, visando melhorar o relacionamento geral.

O SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho tem sido realizado anualmente sem problemas, existindo também a participação em ações de outras instituições como a ação global do SESI, que contribuiu espiritualmente aos funcionários.

Processos

Gestão de Processos Finalísticos

Foram implantados núcleos temáticos na área de pesquisa que garantiram a formação de um grupo multi-disciplinar mais competitivo e eficiente em apresentação de ações de pesquisa que favoreceram os pequenos agricultores. As chefias, junto com o CTI e o grupo de pesquisadores, detectou que ainda há carência em alguns setores que deverão ser sanados futuramente, com isso ocorreu uma racionalizando dos custos, melhor aproveitamento dos esforços humanos, detecção de pontos positivos e falhos no grupo de pesquisa e aproveitando mais eficiente dos conhecimentos individuais de seus funcionários, através da organização pelo chefe de P&D junto aos pesquisadores.

Articulação nacional em P&D

Tabela 22 - Parcerias em P&D

Tipos de Parceiros	2000	2001	2002	2003
Unidades Centrais e Serviços da Embrapa	1	8	1	1
OEPA's	0	0	0	0
Centro de Pesquisa da Embrapa	27	22	19	12
ONGs	0	0	0	0
Universidades	0	0	3	1
Outros Parceiros	0	16	13	18

Fonte: Pesquisa de dados.

A Embrapa Amapá tem maior destaque com suas parcerias junto as Cooperativas Regionais, Associações ligados à área agroflorestal, Secretarias Estaduais e Municipais, como pode ser observado na Tabela 22, auxiliando em muito a população local. As Universidades tem apresentado necessidades muito acadêmicas, diferindo do plano de ação da Embrapa Amapá, que desejou seguir por um caminho mais aplicado, afinal seu principal cliente foram os pequenos agricultores que necessitavam de resposta imediatas para seus problemas, com isso, apenas ocorreu à parceria com uma Universidade. As parcerias com outros centros de pesquisa diminuíram

inexplicavelmente, este fato é preocupante e com isso negociações com diversos Centros de Pesquisa foram negociadas no final de 2003, elevando a quantidade de parceiros, devendo lembrar que alguns parceiros apesar de serem contabilizados uma única vez, representaram parecerias em vários itens.

Um fato importante, foi o fortalecimento junto ao órgão de pesquisa estadual denominado Instituto de Pesquisas Científicas e Tecnológicas do Estado do Amapá (IEPA) e Secretaria Estadual de Ciência e Tecnologia (SETEC), para atuarem em projetos diversos, gerando uma interação estreita e nunca antes alcançada, devido as necessidades comuns entre todas, sendo que os gestores perceberam este fato e resolveram direcionar seus esforços otimizando os recursos humanos disponíveis em cada órgão, porém em conjunto para atingirem mais rapidamente os resultados almejados.

Além disso as parcerias junto ao SEBRAE, SESC, SESI, e outras unidade da Embrapa tornaram-se mais fortalecidas, possibilitando uma troca mais eficiente de conhecimentos e ações visando o desenvolvimento de todos, tornando a Unidade mais reconhecida junto aos seus clientes e em toda a população agrícola, atuando com maior destaque nas mais diversas áreas que compõem as cadeias produtivas agrícolas.

As parcerias junto a outras Unidades da Embrapa contemplou a necessidade de se deixar de lado as competições e sim buscar soluções que beneficiem seus clientes, com a mudança da mentalidade, pôde-se notar um melhor relacionamento da Unidade não apenas com as Unidades da Embrapa, mas sim com qualquer órgão que se enquadre na área de atuação da Unidade. Houve redução no número de parcerias junto a outras Unidades descentralizadas da Embrapa, pois muitos dos projetos tiveram seu ciclo terminado, entrando no sistema recém implantado pela diretoria dos chamados macroprogramas, esperando-se elevar novamente o número de parcerias assim que os diversos projetos, planos de ações sejam julgadas e aprovadas, contemplando a necessidade de atuação em conjunto deixando de lado um nicho apenas, mas sim buscando alternativas de racionalização de custos e de pessoal, elevando a chance de resultados beneficiadores ao povo.

Cooperação Internacional

A Embrapa Amapá articulou ações com instituições de cunho internacional para firmar parcerias, principalmente o IICA em termos de pesquisas na área de entomologia e recursos genéticos vegetais; o CIRAD para pesquisas cooperativas em termos de recursos vegetais; e envio de projeto de pesquisa para a JICA articulando uma cooperação nas principais áreas de atuação da Unidade.

Em setembro foi realizado com apoio do IICA o primeiro seminário internacional sobre conservação da biodiversidade, representando uma das mais importantes cooperações já conseguida no Amapá

Houve reunião junto ao Prohem/PPG7 para renovar projeto de pesquisa que terminou em 2002 com grande chance de ser novamente apresentado pela Embrapa Amapá.

Gestão de Processos de Apoio

Os processos de apoio foram exaustivamente avaliados continuamente desde o ano de 1999, para efetuar mudanças gradativas que aumentam paulatinamente a eficiência dos mesmos. Um dos principais, referiu-se aos processos de compras, onde após tentativas frustradas de licitação em prazo inadequado, foi adotado um sistema onde já se sabendo a data aproximada da liberação de recursos, tem-se um adiantamento de todo o processo, elevando a eficiência e garantindo a perfeita aplicação dos recursos, associado a um pré-levantamento das necessidades da Unidade, conciliando com isso, o tipo de material a ser adquirido com tempo de resposta do setor.

O atendimento ao cliente foi falho e, com isso no ano de 2004, será adotada uma sistemática diferente, com base nas experiências vividas no transcorrer de 2003, eliminando-se fatores indesejáveis, otimizando os de grande importância, gerando com isso um setor mais eficiente, atingindo com isso a excelência buscada. A gestão dos laboratórios empregou metodologias que permitiram melhor controle com maior qualidade em seu processo total, elevando a rapidez das análises com menor custo e otimização da mão de obra. O processo de controle de viagens apresentou problemas devido a falta de rigor nas exigências no momento de prestação, principalmente nas datas limites, isso implicou em dificuldades de ajustes posteriores de datas, detectado este problema o responsável iniciou as cobranças em tempo adequado, melhorando a eficiência do sistema.

As comissões foram úteis em avaliar, detectar e procurar soluções aos principais entraves dos processos, gerando uma gestão mais eficiente dos recursos materiais e humanos disponíveis na Unidade.

Um setor atrelado diretamente com o de compras é o do almoxarifado, onde a auditoria detectou falhas e com isso o responsável foi notificado, buscando-se soluções em conjunto com as chefias, afinal não é uma falha apenas deste indivíduo, mas de todo um processo, com isso foi adotado preenchimento de boletins automatizados, rigidez na liberação de materiais, datas fixas para efetivação de qualquer movimentação de materiais e com isso o almoxarifado tornou-se eficiente, resultando em ponto positivo para os gestores do processo.

A comissão do Processo de Gestão de Laboratórios, detectou problemas existentes tanto em termos de pessoal (número, capacitação técnica, ergonomia, problemas potenciais por contaminação química, além de idade próxima de aposentadoria sem previsão de reposição) como também de procedimentos empregados em suas dependências, apresentando relatórios que fornecem informações que permitiram aumentar a eficiência de análises, diminuindo o desgaste físico tanto de pessoal como de equipamentos. Um cuidado a ser observado, foi a movimentação de materiais entre os diversos laboratórios da Unidade, levando as chefias, pesquisadores e técnicos de

laboratório a perceberem que estava sendo realizada de forma inadequada, quando foi identificado o fluxograma para cada tipo de material, levando a conscientização da necessidade urgente da construção de um prédio específico para abrigar os laboratórios com disposição moderna, para permitir maior agilidade e qualidade em seus serviços.

A comissão responsável pela melhoria de atendimento ao cliente detectou algumas falhas, principalmente em relação ao atendimento por telefone que está sendo sanado, apesar deste fato, tem se observado uma ótima aceitação dos serviços prestados junto ao cliente.

A unidade tem se mostrado ágil e eficiente, apesar da detecção de falhas, que sempre em conjunto são buscadas as alternativas para solucionar estes problemas, tornando o quadro de funcionários mais coesos e ecléticos em torno da atuação e conhecimento do funcionamento da sistemática da Unidade, procedimento obtido graças a ação das comissões e colaboração de todos, tanto na aplicação de soluções como também nas propostas apresentadas que permitiram atingir os resultados almejados nos processos. Estas comissões deveriam possuir caráter permanente, reunindo-se de tempos em tempos, pois novos desafios sempre são lançados e novas soluções sempre surgem com o desenvolvimento do País.

No próximo ano (2004), diversos comitês deverão ser constituídos para que se efetuem estudos de gestão visando aumentar a eficiência e eficácia de todos os setores existentes, desde o administrativos até o de pesquisa, que é a expressão máxima da Unidade, ou seja nenhum setor será deixado de lado, pois um único ponto falho poderá estrangular o processo inteiro, e isto é altamente indesejado pelas chefias da Unidade.

Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores

A Embrapa Amapá mantém um cadastro com empresas fornecedoras da região, devido a características de baixa concorrência, além disso todo novo fornecedor é cadastrado, para uso futuro, adicionalmente utiliza o Sistema Integrado Cadastro de Fornecedores (SICAF) e busca por fornecedores na Internet, nos catálogos recebidos e também por conhecimento por parte dos próprios funcionários em suas viagens, que abastecem a relação constantemente. Com o objetivo de ampliar e informar todos os fornecedores que tenham interesse em participar dos processos de compra, estes são contatados por telefone ou pessoalmente, ou seja em todo processo de compra existe ampla divulgação e busca por novos fornecedores, tornando este processo dinâmico e sempre em evolução.

Devido a ação diversificada da Unidade, são necessários materiais de diversos segmentos do mercado. Os principais são os fornecedores de insumos para rações, produtos veterinários, materiais de expediente, de manutenção e materiais e produtos para laboratórios.

Os processos de aquisição da Embrapa Amapá, são elaborados observando-se as Normas Internas da Embrapa, as determinações dos Órgãos Convenientes e a legislação específica do Governo Federal, Lei nº 8.666/93 e suas alterações, onde são solicitadas as Certidões de Negativas de Débitos e Atestados de Capacidade Técnica, dependendo do objeto licitado, como documentos indispensáveis para habilitação no processo, aplicando as penalidades legais, quando julgado procedente e efetuando o pagamento somente após o recebimento e certificação do produto ou serviço. As inconformidades são imediatamente comunicadas aos Fornecedores e exigidas a reposição dos produtos ou serviços ofertados. O cumprimento destas determinações são confirmados com a realização anual de Auditorias Internas e em 2002, da Secretaria Federal de Controle.

Os fornecedores são selecionados baseados no seu desempenho quanto ao preço, prazo de entrega, inspeção e ensaio, qualidade dos produtos e serviços e reclamações de clientes internos, gerando um cadastro qualificativo, com características específicas que podem indicar ou desabonar um determinado fornecedor. A implementação da modalidade Pregão permitiu contato direto com os fornecedores, ao mesmo tempo em que permite a transparência do processo e a obtenção do produto por um menor preço, gerando uma relação maior entre as partes, permitindo a seleção mais adequada dos referidos fornecedores, pois acaba gerando indicadores positivos e/ou negativos de cada, permitindo organizar as informações, otimizando os recursos econômicos disponíveis.

Resultados da Organização

Resultados Relativos aos Clientes

A Unidade vem ampliando sua atuação direta com os produtores rurais. Realizou nos últimos quatro anos 2609 horas de cursos e 466,5 horas de palestras para os mais diversos perfis de clientes relacionados a área agroflorestral ou não, organizou 51 dias de campo diretamente nas localidades agroflorestrais. Totalizou 334 Unidades de Observação e Demonstrativas com auxílio direto de pequenos proprietários, juntamente com os projetos de pesquisa desenvolvidos no Amapá conseguiram viabilizar tecnologias e sistemas de produção para aumentar a eficiência da agricultura familiar, solucionando dificuldades vivenciadas pelos mesmos e como reflexo induziu melhoria na sua renda e bem-estar, demonstrando que a Unidade apesar de seu reduzido corpo técnico apresenta atividades em número elevado, satisfazendo quase a totalidade de solicitações dos clientes. Estes indicadores não são atingidos por nenhum outro órgão existente no Amapá, tornando a Embrapa Amapá o referencial estadual em termos de divulgação e apoio tecnológico principalmente aos pequenos agricultores.

As parcerias, tanto dos pequenos agricultores como de órgãos estaduais e federais tem permitido a Unidade desempenhar papel de destaque na área agroflorestral no Amapá, tanto que o governo do Estado tem através de cooperações técnicas sempre solicitado apoio da Unidade.

Resultados Orçamentários e Financeiros

Recursos Financeiros

Tabela 23 – Evolução das fontes de financiamento

Evolução das fontes de financiamento – Em R\$ 1.000,00						
Fonte/ano	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Tesouro Nacional	309	403	569	719	452	381
Receita Própria	73	41	33	63	102	153
Convênios	70	118	38	33	0	7
Recursos Externos						
Total	452	562	640	815	554	541

Fonte: Pesquisa no SOF.

Recursos Orçamentários

Tabela 24 - Evolução do orçamento por categoria de despesa

Evolução do orçamento, por rubrica de despesa – Em R\$ 1.000,00					
Categoria/ano	1999	2000	2001	2002	2003
Pessoal	853	848	1382	1567	1692
Outros Custeios	470	517	558	494	489
Capital	92	123	184	60	52
Total	1415	1488	2124	2121	2233

Fonte: Pesquisa no SOF.

A Embrapa Amapá apresenta comparativamente o menor fonte de financiamento entre todas as Unidades da Embrapa, além de apresentar um orçamento menor que a menor Secretaria Estadual, isso mostra como resultado em gestão dos recursos que há grande eficiência em administrar os recursos existentes, pois os níveis de resultados obtidos de pesquisa são extremamente superiores em relação a qualquer órgão estadual de pesquisa e em relação a UNIFAP. Observa-se uma diminuição na rubrica fontes de financiamento do tesouro nacional e aumento gradativo de receita própria, sendo que no total está ocorrendo redução generalizada nas fontes de financiamento, com um total de R\$ 541.000,00 em 2003. Este fato tem gerado a formação constante de grupos de discussão para identificar pontos de estrangulamento, que devem ser otimizados para que os resultados almejados sejam alcançados sem prejuízo da pesquisa técnico-científico da Embrapa Amapá. O item outros custeios tem decrescido de forma constante resultando numa constância da unidade em relação a otimização gradativa dos gastos gerais, ou seja, a chefia manteve a coerência em suas ações durante este período, evitando gastos elevados em determinadas áreas, mantendo com isso o equilíbrio financeiro da Unidade, captando recursos de outras fontes para manter a saúde financeira, demonstrando a

seriedade da chefia administrativa junto com o supervisor do setor orçamentário e de finanças.

Recursos externos têm sido captados a partir de 2001, diante da necessidade de busca de parcerias e financiamentos devido à escassez de recursos federais, para manutenção das atividades de pesquisa, conseguindo alocar recursos em quantidade suficiente para manter e agilizar os processos envolvidos na área, sendo principalmente provenientes do Prodetab, CNPq, Probem/PPG7 e BASA.

A Embrapa Amapá tem consciência da necessidade de aumentar os esforços em captação da receita direta, para tanto se programou em 2003 para fornecer mudas de alta qualidade de várias espécies, que virá a ser um dos principais produtos da Unidade, junto com as atividades coordenadas pela ACN.

O orçamento tem apresentado decréscimos significativos decorrente do contingenciamento / corte de recursos. Causando dificuldades para manutenção das atividades, sendo que para contornar este problema, a Chefia buscou compatibilizar diversas atividades antes efetuadas isoladamente, além disso gastos que puderam ser evitados foram sumariamente negados, visando resguardar os recursos para atividades mais importantes, desta maneira a Unidade conseguiu manter parte de suas atividades vitais.

Outras fontes externas de financiamento da Unidade foram auxílios de terceiros para realização de eventos, equipamentos e insumos recebidos em doação e reembolso de despesas de viagem dos pesquisadores.

Resultados Relativos às Pessoas

A estimulação de funcionários no comprometimento com a Embrapa, tornando os motivados e satisfeitos tem sido uma das principais preocupações das chefias, deste modo toda atividade que veio adicionar bem-estar foi incentivado e buscado. Através de cursos, festividades, atividades esportivas, amigos-secretos, ou outra atividade que venha a elevar a moral de todos, unindo em torno do nome da empresa, no final do ano, foi notado que a maior parte dos funcionários estavam em níveis adequados de motivação, os desmotivados apresentaram motivos que escapavam da alçada das chefias.

O procedimento de promoção e premiação visando a maior transparência e coerência tem conduzido em todos os anos, beneficiando os funcionários que realmente mereceram, muitos apresentaram-se descontentes, mas após a explicação técnica pelo Comitê de Avaliação, houve conscientização da honestidade do processo.

A chefia que assumiu no final de 2002, implantou em sua gestão atividades que mostraram fatos importantes, como qualidade de vida no trabalho, relacionamento interpessoal x trabalho, que em algumas ocasiões demonstrou falhas, devido a falta de consciência de alguns funcionários e antes de se partir para algum tipo de punição,

procurou-se mostrar que as exigências que muitos atribuíam as chefias, não eram desejos pessoais e sim da Embrapa.

A CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes tem auxiliado em muito para a manutenção da integridade física de seus funcionários, mantendo a vontade de produção do pessoal de apoio.

Houve participação de funcionários responsáveis pela supervisão de setores em capacitação no Curso a Distância de Gestores, outros cursos de capacitação nas mais diversas áreas tiveram participação de funcionários da Embrapa Amapá beneficiando a Unidade pela aquisição de novos conhecimentos a serem empregados na gestão de seus setores, elevando as condições informativas pessoais dos funcionários, além de beneficiar a Unidade como um todo, pois, tudo que foi visto teve alguma maneira de ser repassada, mesmo que informalmente para outras pessoas.

Resultados Relativos a Fornecedores

Em relação ao número de fornecedores este permaneceu constante pois o Amapá apresenta como peculiaridade um mercado estacionário, sem crescimento. O Amapá possui poucas empresas atuando na área agroflorestal, com isso em muitas ocasiões foram contatadas empresas de outros Estados, principalmente Pará, além disso, empresas de outras regiões de conhecimento pelos pesquisadores também foram incluídos por telefone, fax ou email em todos os processos em que se enquadravam.

Com relação aos fornecedores de serviços especializados no conserto de equipamentos de laboratório e veículos, os mesmos foram devidamente cobrados em termos de rapidez, qualidade dos serviços e preços, permitindo o andamento das atividades da Unidade sem problemas

Deste modo o resultado do ano de 2003 apresentou um aumento tanto em termos qualitativos, como quantitativos dos fornecedores, ampliando as opções de compras da Unidade.

Resultados Relativos aos Serviços/Produtos e aos Processos Organizacionais

Milho Pontinha

Caracterização da Espiga – O milho é um dos principais alimentos regionais, compondo a dieta de muitas pessoas nas áreas de assentamento, distante da capital, sendo que existem materiais mantido isolados há muito tempo por diversas comunidades locais, e seu comportamento é muito interessante em termos de manutenção de germoplasma e não obrigatoriedade de aquisição de sementes das empresas, permitindo ao pequeno agricultor economizar recursos importantes para outro uso. Esta comunicação vem descrever as principais características do milho

pontinha e seu potencial, visando despertar o interesse de agricultores em seu uso e manutenção destes materiais em suas propriedades, além da facilidade de manejo e tratamentos culturais para sua condução.

Informações técnicas referentes a cultura da pupunheira para produção de palmitos:

O palmito vem sendo explorado intensivamente sobre espécies de açai e jussara, que não tem cultivo comercial em grande escala, causando a diminuição de populações nativas destas espécies, deste modo está se tentando introduzir a pupunheira sem espinhos para a finalidade de extração de palmito, visando diminuir a pressão sobre as espécies tradicionalmente exploradas para este fim. O comunicado vem apresentar informações sobre todos os procedimentos que devem ser realizados em termos agrônômicos para a formação de plantas adequadas para extração do palmito em campo de produção.

Comportamento preliminar de progênies de café robusta no cerrado amapaense:

O café produz uma das principais bebidas consumidas no Brasil, ocupando o quarto lugar entre os líquidos consumidos, sendo que a cafeicultura apresenta características específicas para se obter resultados satisfatórios. A Embrapa Amapá instalou um campo de observação em áreas de cerrado do café robusta, tentando verificar o seu desenvolvimento nestas condições, obtendo informações que podem permitir ao pequeno agricultor a implantação desta cultura em suas áreas, já que o desenvolvimento de vários materiais indicaram ser possível a adoção de mais esta cultura, diversificando as opções agrícolas para o pequeno agricultor.

Recomendações fitotécnicas para a cultura da mandioca no Amapá:

A mandioca representa talvez o alimento mais importante na dieta regional, sendo consumida em grandes quantidades, principalmente na forma de farinha, porém tem se observado que seu cultivo não tem seguido padrões fitotécnicos, gerando baixa produtividade e qualidade da raiz. Esta recomendação apresenta de forma clara e sucinta ações que podem elevar em muito a produtividade local, gerando uma raiz de melhor qualidade, podendo incrementar a renda do pequeno agricultor.

Utilização de cultivares de mandioca superiores no Amapá:

A mandioca representa talvez o alimento mais importante na dieta regional, sendo consumida em grandes quantidades, principalmente na forma de farinha. Apesar deste fato de alto consumo, muito dos materiais tem origem desconhecida e baixa produtividade, além de gerar raízes com baixa qualidade nutricional e de processamento. Deste modo este comunicado vem apresentar materiais superiores de mandioca para os pequenos agricultores desejando estimulá-los a mudas,

modernizando-se seus materiais e obtendo com isso maiores produtividades, com menores gastos e obtendo maior qualidade do produto.

Comportamento de cultivares de milho no cerrado do Amapá:

O milho tem representado uma parcela significativa da alimentação regional, compondo a dieta alimentar do pequeno agricultor, além de servir de alimento para as criações de pequenos animais, porém, pouco se sabe do comportamento de cultivares superiores de milho no Amapá, deste modo os resultados obtidos neste trabalho permitem ao pequeno agricultor vislumbrar materiais que poderão ser utilizados em suas propriedades, gerando maior produtividade e sanando a escassez de alimentos em algumas ocasiões.

Procedimentos para ampliar a conservabilidade de palmito de pupunheira até o momento de processamento:

O palmito vem sendo explorado intensivamente sobre espécies de açai e jussara, que não tem cultivo comercial em grande escala, causando a diminuição de populações nativas destas espécies, deste modo, está se tentando introduzir a pupunheira sem espinhos para a finalidade de extração de palmito, visando diminuir a pressão sobre as espécies tradicionalmente exploradas para este fim. Porém, para processamento do palmito, diversos procedimentos foram observados visando melhorar a qualidade do produto, além da ampliação do tempo de conservação pós corte, pois muitos dos pequenos agricultores não dispõem de estruturas físicas que possam realizar o processamento imediato. Assim são apresentadas práticas simples, que podem elevar em até uma semana o tempo de espera do palmito até o processamento final.

Perguntas e Respostas Sobre Análise da Fertilidade do Solo:

Muitas práticas agrícolas realizadas no Amapá tem sido realizadas de forma errada, principalmente no assunto referente a fertilidade do solo, com isso esta publicação vem esclarecer dúvidas e apresentar práticas corretas que possibilitem um melhor aproveitamento das características dos solos locais, indicando qual a importância de se conhecer a fertilidade de seus solos e os procedimentos de coletas de solo para a devida análise.

Caracterização do cerrado do Amapá:

O cerrado amapaense representa uma parcela significativa do Estado, tendo alto potencial para produção de grãos ou outra cultura, gerando divisas que podem refletir em benefícios a população local. Deste modo, torna-se importante efetuar a caracterização dos solos do cerrado, visando indicar atitudes que possam elevar a produção potencial de culturas agrícolas a serem instaladas nestas áreas.

Ocorrência de *Orthezia praelonga* Douglas, 1891 (*Hemiptera-Sternorrhyncha: Ortheziidae*) no Estado do Amapá; Ocorrência de *Selenaspidus articulatus* (Morgan,

1889) (*Hemiptera-Sternorrhyncha: Diaspididae*) no Estado do Amapá; Ocorrência de *Trigona* sp. (*Hymenoptera: Apidae*) danificando frutos de mangueira no Estado do Amapá:

Existe a presença de diversas espécies de insetos causando prejuízos em plantios explorados comercialmente no Amapá, sendo que estes três trabalhos são o começo destes estudos, explicando a importância da identificação correta destes insetos indesejáveis, além disso, com estes trabalhos coloca-se em prática o controle adequado para eliminação da presença destes insetos.

Melhoria de Processos Organizacionais

Processo de melhoria de comunicação entre o comitê de publicações sob supervisão do Chefe Adjunto de P&D com a biblioteca da Unidade.

O processo de melhoria de comunicação entre o comitê de publicações sob supervisão do Chefe Adjunto de P&D com a biblioteca da Unidade foi implantado após a verificação de problemas identificados junto aos clientes da biblioteca, resultando em urgente modificação na sistemática, visando diminuir o tempo de resposta para atualizações das bibliografias produzidas pela Unidade. Sendo que já estão sendo sentidas melhorias, pois com a diminuição para atualizar os dados bibliográficos tem-se uma diminuição também em termos de reclamações dos clientes.

Melhoria no processo de avaliação do SAAD

Este processo teve que ser alterado devido a identificação de fatores que geravam distorções nas notas de avaliação, com isso foi introduzido de forma experimental um formulário de avaliação, juntamente com o auxílio do CTI, atuando como moderador nos momentos de avaliações individuais, reduzindo a subjetividade imposta em anos anteriores. Além disso, com a ampliação no número de avaliações, as notas foram mais próximas do realmente realizado, diferentemente do processo anterior, onde a nota era dada apenas no final do ano e em muitas ocasiões não se lembrava se haviam ocorridos problemas para efetuar determinada atividade, resultando em privilégios ou em prejuízos, dependendo do caso na nota aplicada.

Aperfeiçoamento no sistema de revisão de trabalhos

O procedimento tradicional, englobava a impressão dos trabalhos a serem revisados, demandando muito material de consumo, sendo que a Unidade, assim como as demais, tiveram problemas orçamentários, causando muitas vezes a paralisação do trâmite dos referidos trabalhos até a chegada de material de consumo. A Unidade adotou um sistema onde o trâmite ocorre internamente pelo sistema de rede de computadores, onde o revisor realiza as correções em versões eletrônicas dos

arquivos, facilitando com isso o andamento dos trabalhos, que agora independe de papel e tinta, diminuindo os custos neste setor.

Avaliações preliminares junto ao corpo de pesquisa

Muitas discussões técnicas referentes a assuntos de projetos sempre foram discutidos com o pesquisador responsável pela área, porém com o surgimento da multi-disciplinariedade em pesquisa associado a experiência de que existem opiniões de profissionais de outra área que muito podem contribuir em aspectos técnicos, a Unidade adotou a sistemática de discussão de vários assuntos em conjunto com todo o corpo de pesquisa, visando identificar o maior número possível de pontos positivos e negativos, alternativas de soluções, possibilidade de divisão de obrigações sobre determinado assunto, gerando com isso a formação de um grupo de pesquisa mais coeso e capaz de gerar fluxos de informações de maneira mais eficiente.

Melhoria no sistema de captação de recursos de P&D

Pelo mesmo motivo apresentado no item 4) Avaliações preliminares junto ao corpo de pesquisa, este item detectou adicionalmente que a multi-disciplinariedade eleva a capacidade competitiva dos projetos da Unidade, sendo que foram detectados a necessidade de oficinas de projetos para o próximo ano, visando elevar ainda mais a qualidade os projetos da Embrapa Amapá.

Considerações Finais

A Embrapa Amapá tem o menor número de funcionários e pesquisadores compondo com isso a menor Unidade em relação as demais, porém uma característica é que apesar de seu porte reduzido consegue manter índices de produtividade técnico-científicos excelentes. Uma restrição faz-se as lacunas existentes em importantes áreas que hoje estão se tornando essenciais para o estudo profundo de espécies vegetais e animais, induzindo a necessidade de se suprir estas áreas através de aumento do pessoal da Unidade, mesmo assim, tem-se tentando contornar estes problemas através de parcerias, porém para evitar problemas futuros e dinamizar ainda mais a equipe deverão ser contratados novos pesquisadores para atuar no Amapá

Diferentemente das Unidades que atuam com grande culturas e agronegócios a Embrapa Amapá sempre privilegiou atividades para favorecer ainda mais a prática da agricultura familiar e também tentar elevar a sustentabilidade agrícola em termos reais, através de pesquisas de SAF's, enriquecimento de espécies, e outras práticas que forem necessárias, seguindo com isso as determinações da Diretoria Executiva, sendo portanto merecedora de alta consideração pela Embrapa Sede e de seu Diretor Presidente.

Tem contribuído em diversas áreas de importância na agricultura familiar no Amapá, com dificuldades, mas sempre tentando atender seus clientes, atuando com espécies nativas florestais e não florestais, fruteiras, grãos, ou seja todo material que apresentar alguma importância real ou potencial para a sustentabilidade local e bem estar da população amapaense

Com isso a Embrapa Amapá vem cumprindo com seus deveres, recebendo os maiores elogios pelos pequenos agricultores locais e sendo altamente respeitada por todos os setores do Estado.

Informações fornecidas:

Antônio Carlos Pereira Góes
Emilia Neves Pacheco
Francisco Almeida de Nazaré Ribeiro
Gilberto Ken-Iti Yokomizo
Janair Barreto Viana
Joana D´arc Souza Bezerra Queiroz
Marcirene Valente Machado
Maria das Graças Figueiredo Pimentel
Otto Castro Filho
Sebastião Urubatan Amaral Muniz



**Ministério da Agricultura,
Pecuária e Abastecimento**

