

SOL DA MANHÃ

MEMÓRIA DA EMBRAPA

J. IRINEU CABRAL



O autor é responsável pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, ou da delimitação de suas fronteiras ou limites.

edições UNESCO

Conselho Editorial da UNESCO no Brasil

Jorge Werthein
Cecília Braslavsky
Juan Carlos Tedesco
Adama Ouane
Célio da Cunha

Comitê para a Área de Ciência e Meio Ambiente

Celso Schenkel
Bernardo Brummer
Ary Mergulhão

Revisão: Reinaldo Lima Reis

Assistente Editorial: Larissa Vieira Leite

Projeto Gráfico: Edson Fogaça

Diagramação: Paulo Selveira

Fotos: arquivo pessoal de J. Irineu Cabral, fotos do livro Pesquisa Agropecuária e Qualidade de Vida: a história da Embrapa e arquivo da ACS/Embrapa

© UNESCO, 2005

Cabral, J. Irineu

Sol da manhã: memória da Embrapa / J. Irineu Cabral. – Brasília :
UNESCO, 2005.

344 p.

ISBN: 85-7652-035-4

1. Pesquisa agrícola—Empresas agrícolas—Brasil 2. Ciência e tecnologia—
Empresas agrícolas—Brasil 3. Desenvolvimento agrícola—Brasil I. UNESCO II.
EMBRAPA III. Título

CDD 351.823



Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
Representação no Brasil

SAS, Quadra 5, Bloco H, Lote 6, Ed. CNPq/IBICT/UNESCO, 9º andar.

70070-914 - Brasília - DF - Brasil

Tel.: (55 61) 2106-3500

Fax: (55 61) 322-4261

E-mail: grupoeditorial@unesco.org.br

IN MEMORIAM

Otto Lyra Schrader, Aloísio Monteiro Carneiro Campello,
Edmundo da Fontoura Gastal, Paulo Teixeira Demoro,
Ormuz Freitas Rivaldo, Ivan T. Cajueiro, Maurício C. Medeiros,
Alfredo Gomes Carneiro, Johanna Döberreiner, Roberto de Ben.

.....

*“Não sou nada. Nunca serei nada.
Não posso querer ser nada.
À parte isso, tenho em mim todos os sonhos do mundo”.*

(Poema Tabacaria – Fernando Pessoa)

*“Há uma miséria maior do que morrer de fome no deserto:
é não ter o que comer na Terra de Canaã”.*

(José Américo de Almeida, do livro: A Bagaceira)

SOL DA MANHÃ

O título desta **Memória** foi inspirado na variedade de milho BRS, criada pela Embrapa em 1998, após um trabalho de catorze anos de pesquisa participativa, com trezentas comunidades de agricultores em seis estados brasileiros, envolvendo quinze mil famílias.

Eficiente no uso de nitrogênio, capaz de produzir 4.000 kg/ha em solos de baixa fertilidade natural e quase o dobro em solos mais férteis. Sol da Manhã atende às necessidades do pequeno produtor em regime familiar.

SUMÁRIO

Abstract	9
Prefácio	
<i>Luiz Fernando Cirne Lima – ex-Ministro da Agricultura</i>	11
Apresentação	
<i>Jorge Werthein – Representante da UNESCO no Brasil</i>	13
Introdução	15
Reconhecimentos	19
PARTE I – OS ANOS SETENTA	21
1. O começo de uma saga	23
2. A história do “Livro Preto”	35
3. Preparem os atos criando a Embrapa	49
4. Surpresa: a primeira crise	61
5. Ações de consolidação	77
6. Implantação do Modelo	89
7. “Não mudem a rota: o caminho é este que foi traçado”	103
8. Cobranças de resultados: pacotes tecnológicos	111
9. Ameaças	121
PARTE II – ALTOS E BAIXOS	131
10. Uma transição tranquila	133
11. Tempestade desaba sobre a Embrapa	143
12. Temporada calma: expressivas taxas de retorno	157

13. A bonança que não veio	167
14. Passagem criativa	177
15. Em busca de mudanças ideológicas	187
16. A força da Marca	197
17. O compromisso é caminhar	211
PARTE III – DESAFIOS	245
18. Grandes avanços	247
19. Grandes problemas	257
20. Agenda para o futuro	263
Galeria dos presidentes da Embrapa	271
ANEXOS	273
Anexo 1 – Bibliografia consultada e fontes de referência	275
Anexo 2 – Portaria que institui o Grupo de Trabalho que propôs a criação da Embrapa	283
Anexo 3 – Trechos do Relatório do Grupo de Trabalho que propôs a criação da Embrapa	285
Anexo 4 – Documento de Irineu Cabral para Eliseu Alves	295
Anexo 5 – Tecnologias e trabalhos selecionados	303
Anexo 6 – Lista de siglas	319
Anexo 7 – Índice onomástico	323
Anexo 8 – Informação institucional das unidades descentralizadas ..	327
Anexo 9 – Entrevistas	329
Anexo 10 – Quadro de autoridades	331
Anexo 11 – Endereços da Embrapa	335

ABSTRACT

*This publication, *The Morning Sun: Embrapa's memory*, tells the story of the Brazilian Agricultural Research Corporation (Embrapa), established on April 26, 1973. The book is divided into three sections containing a total of twenty chapters. The sections mark the following periods of time within the Institution: the 1970s, the period ranging from 1980 to 2002 and activities developed until 2005. The chapters successively describe the background and preparatory activities for the establishment of the corporation when a reform was proposed in 1973, mainly by the Ministry of Agriculture, in the area of agricultural investigation in the country. Reports on facts and events that marked the implementation of the corporation are then presented, highlighting accomplishments and strides, the significant contribution to the successful development of agriculture in the country and the difficulties and roadblocks encountered over the past 32 years. This memory points out the great advances and significant problems Embrapa has experienced and present an Agenda for the Future which should be discussed with society in order to strengthen and consolidate a successful, sustained Institution.*

PREFÁCIO

O convite para escrever este prefácio precipitou uma tarefa que eu julgava reservada para mais tarde, para aquela fase da vida em que um homem público pode remexer no passado e resgatar episódios adormecidos sob uma perspectiva de distanciamento que somente o passar do tempo pode oferecer. Os fatos de abril e maio de 1973, profundamente marcados em minha memória, merecem uma análise, ainda que breve, para melhor compreensão. Em 26 de abril o Brasil assistia ao surgimento da Embrapa, projeto que tive a felicidade de coordenar como ministro da Agricultura do então Governo Médici. Menos de uma quinzena depois, em 10 de maio, entregava ao Presidente da República minha carta de renúncia ao Ministério.

Naquele início dos anos setenta, o mundo vivia a chamada Revolução Verde, iniciativa dos países industrializados de estimular a produção intensiva de alimentos. No Brasil o desenvolvimento da agricultura era uma necessidade inquestionável. Em primeiro lugar para atender à demanda progressiva de alimentos prevista com o crescimento da produção. Seria também uma forma de o país se preparar para a crise do petróleo, aumentando a produtividade de suas lavouras em uma conjuntura de preços agrícolas elevados. O Governo esperava ainda equilibrar sua balança de pagamentos, através do crescimento das exportações de grãos, já que a produção de *commodities* agrícolas naquela época era limitada a café, açúcar, cacau e algodão.

Naquele contexto era criada a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), com a missão de viabilizar a modernização e o crescimento da agropecuária, através da pesquisa tecnológica, da transferência do conhecimento ao produtor rural e da extensão das fronteiras agrícolas. Por mérito de seus idealizadores o projeto continha uma proposta muito consistente e progressista. A cultura de vanguarda começou a ser forjada já nos primeiros meses, quando mais de mil profissionais seguiram para treinamento no exterior, em uma iniciativa que produziu forte impacto na época.

Mas os rumos que vinham sendo tomados pelo Governo, tanto na esfera política como econômica, tornavam insustentável minha permanência no

Ministério da Agricultura. A atividade primária que até então recebera de Brasília a merecida atenção, como jamais havia ocorrido na história republicana do país, foi escolhida para pagar uma boa parte da conta da contenção inflacionária.

12 Em contradição com a proposta desenvolvimentista que ensejou a sua criação, o Governo voltava a acenar com a falta de perspectivas para o homem do campo. Assim iniciava, no Brasil, a ciranda do êxodo rural e da fome nos cinturões de pobreza das grandes cidades.

Nestes trinta e dois anos a Embrapa enfrentou altos e baixos, mas continuou sendo uma unanimidade. Mesmo em um cenário tão desfavorável, ainda hoje, graças ao empenho de seus técnicos espalhados por todo o Brasil, é modelo entre as instituições nacionais.

A partir de suas unidades regionais, que hoje perfazem quarenta e duas, coleciona centenas de contribuições e êxitos para o agronegócio brasileiro. Através do desenvolvimento das potencialidades agropecuárias de cada região, o país viu surgir novas oportunidades de serem fortalecidas culturas já tradicionais, segundo uma visão ampla e bem distribuída. Hoje o Brasil produz em larga escala, além de café, grãos, algodão, frutas, papel e celulose, entre outros. É um dos maiores exportadores de suco de laranja, soja e carnes de frango, bovina e suína. A pecuária ganhou em produtividade e se espalhou para outras regiões, como os campos do Mato Grosso, Mato Grosso de Sul, Goiás e Tocantins, por exemplo. Na Serra Gaúcha, o Centro de Pesquisa dedicado à vitivinicultura está ajudando a colocar nossos vinhos finos nas melhores adegas. Destacaria, ainda, o pacote tecnológico para cultivo nos solos de cerrado, que acrescentou dois milhões de quilômetros quadrados de área à superfície agriculturável do Brasil, e que por si só já paga todos os investimentos feitos até hoje na Embrapa.

Luiz Fernando Cirne Lima

Ministro da Agricultura, no período da Fundação da Embrapa

APRESENTAÇÃO

Sinto-me profundamente gratificado em fazer a apresentação do livro *Sol da Manhã* de J. Irineu Cabral, que narra o itinerário e a trajetória da Embrapa. Sem dúvida, uma das mais brilhantes construções no campo da ciência e da tecnologia agrícolas. Como diz um dos seus principais fundadores e autor destas memórias, a Embrapa não deve ser reconhecida apenas pelo clone da novilha Vitória ou pelo algodão colorido e sim pelo desenvolvimento da produção de grãos e fibras, da fruticultura, hortaliças e outros segmentos de significativa importância econômica e social para o país.

Nessa direção, a construção da Embrapa se destaca também por sua elevada relevância social, pois convertendo-se em pilar principal do aumento da produção agrícola, preparou o país para enfrentar um de seus mais históricos e recorrentes desafios, que é o da fome, que sempre vitimou milhares e milhões de brasileiros. Se ainda fosse vivo Josué de Castro, certamente haveria de incluir ao termo de sua antológica *Geografia da Fome* o reconhecimento a esse notável empreendimento.

O livro de J. Irineu Cabral tem o mérito de relatar ao mesmo tempo, com rigor e dimensão humana, as vicissitudes dos primeiros tempos e os obstáculos que tiveram de ser enfrentados para fazer da Embrapa uma empresa de pesquisa agropecuária à altura das necessidades do país. Uma empresa que fizesse da inovação tecnológica um instrumento ágil e pragmático em sintonia com as políticas de desenvolvimento e de ciência e tecnologia. Para atingir esse objetivo, a Embrapa teve a visão de investir em recursos humanos, conferindo alta prioridade ao sistema de ensino das ciências agrárias, à formação do pesquisador e à pós-graduação. Em outras palavras, investiu na educação de seus quadros, criando mecanismos e oportunidades para que os seus pesquisadores pudessem absorver conhecimentos dos centros de pesquisa agrícola mais avançados e conceituados do mundo.

Hoje no mundo todo, quando se proclama a importância da tríade educação-conhecimento-inovação, o exemplo da Embrapa precisa ser lembrado e invocado para servir de referência. A trajetória dessa empresa

mostrou que é possível romper as barreiras do subdesenvolvimento mediante estratégias de gestão que promovam a indispensável articulação entre a política de ciência e tecnologia e a política de desenvolvimento. Hoje a Embrapa dispõe de uma admirável rede de centros de pesquisa localizados nas diversas regiões do país que, dia após dia, aumentam os conhecimentos sobre os ecossistemas mais importantes, viabilizando a ocupação racional e possibilitando a ampliação das fronteiras agrícolas.

Nesses seus 32 anos de vida, a Embrapa apresenta um saldo altamente positivo. São inúmeras as suas conquistas. Conquistas, cujos frutos para a economia agrícola ajudam o Brasil a vislumbrar horizontes mais promissores em termos de desenvolvimento econômico e social. Mas, se isso foi possível, deve-se a um modelo de gestão conduzido por pessoas sérias e competentes, que tiveram a oportunidade de sustentar ações e investimentos por vários anos. Nesse cenário, destaca-se o autor destas memórias e primeiro Presidente da Empresa – J. Irineu Cabral, cuja perseverança e visão do futuro, foram fatores fundamentais para sedimentar os alicerces e começar a construir em bases sólidas um projeto inovador que o tempo e os sucessivos êxitos se encarregariam de consolidar.

É certo que essa consolidação requer permanente dinamismo e lucidez. Por isso mesmo, Irineu Cabral termina o seu livro com um capítulo de reflexões sobre o futuro, oferecendo às novas gerações de seus dirigentes subsídios que precisam ser considerados no marco da atual política externa e do desenvolvimento econômico-social que requerem, segundo Cabral, uma clara presença da Embrapa, no sentido de apoiar os compromissos do país com o abastecimento interno, com as exportações do agronegócio e da agricultura familiar, com o crescimento da agroindústria e com as carências de alimentos para cumprir as metas do Fome Zero.

Por último, vale ressaltar que a experiência da Embrapa, como a de outros empreendimentos como a Embraer e a Petrobras, encerra lições que precisam estar na agenda do país. Essas experiências e avanços configuram-se como ilhas de excelência. O Brasil deste milênio não pode mais se conformar com algumas ilhas por força mesmo dos progressivos avanços da consciência cidadã que faz da inclusão, sob todas as formas, a bandeira principal e norteadora das lutas para converterem as promessas em realidade.

Jorge Werthein

Representante da UNESCO no Brasil

INTRODUÇÃO

Sempre foi minha intenção publicar esta Memória na comemoração dos 25 anos da Embrapa festejada em 1998. Alguns acontecimentos, entretanto, aconselharam-me a mudar de idéia. De alguma maneira isto foi melhor. O país mudou avançando a passos largos econômica e tecnologicamente, em alguns setores, como o da agricultura.

A ciência mundial, nos anos recentes, deu saltos significativos, na área de biotecnologia, na informática e inovação tecnológica que resultaram em projetos de enorme repercussão, como os organismos geneticamente modificados (transgenia), a clonagem animal, o genoma, os novos instrumentos da agricultura de precisão e tantos outros considerados importantes conquistas em favor do crescimento e modernização da agricultura. A globalização provocou, entretanto, outras questões que vêm entorpecendo a economia dos países em desenvolvimento, destacando-se disputas relacionadas com o mercado internacional de produtos agrícolas, os subsídios, a propriedade intelectual, as exigências sanitárias e qualidade dos produtos, barreiras, burocracia e tantos outros.

No Brasil, a situação também mudou. O agronegócio cresceu dramaticamente. O debate sobre os transgênicos foi intenso e resultou na Lei de Biossegurança. A biotecnologia gerou resultados como a clonagem animal, o genoma de culturas econômicas importantes. A conquista de novos mercados, a expansão da fronteira agrícola, os recordes de safras de grãos e as exportações avançaram continuamente.

O Sol da Manhã, título desta Memória, inspirado em uma variedade de milho criada pelos pesquisadores da Embrapa caracteriza o seu lado de sonhos que impregnou os seus fundadores, sem, entretanto, perder de vista o pragmatismo e a determinação das ações que caracterizaram a sua implantação.

A Memória da Embrapa pretende destacar dois aspectos relevantes da história dessa Empresa. O primeiro relata, na medida do possível, como a

Embrapa nasceu e cresceu, até agora. São contados fatos e episódios próprios de uma instituição com grandes objetivos e a importante missão de apoiar a agricultura do país. O segundo oferece elementos indispensáveis destinados a estimular um debate que possibilite criar as condições essenciais que venham a fortalecer e consolidar a posição da Embrapa como uma instituição forte, consistente e sustentada.

Fiz tudo, ao meu alcance, para que esta Memória não cometesse injustiças ou grandes omissões. Busquei muitas informações em arquivos, meios de comunicação e farta bibliografia. Utilizei entrevistas gravadas com todos os ex-Presidentes da Empresa e algumas pessoas-chaves que fizeram declarações compatíveis com a história de seu tempo. A minha própria memória ajudou-me muito nesta tarefa. Mesmo assim, muitas ações e fatos relevantes da história da Embrapa não foram inseridos nesta Memória, especialmente os que se relacionavam com o desenvolvimento das Unidades Descentralizadas e dos parceiros institucionais que compõem o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária – SNPA, como as Organizações Estaduais e os projetos cooperativos com as universidades e o setor privado. Na realidade, os lances mais fascinantes da vida da Embrapa, certamente estão em suas Unidades. O que acontece de mais importante com a vida dos pesquisadores, com seus sucessos e frustrações, as relações com as comunidades e com os agricultores está no interior do país. A Memória da Embrapa estará incompleta se não forem envolvidas, oportunamente, as suas Unidades Descentralizadas.

Estou sugerindo que a Embrapa considere um projeto que organize e construa sua Memória em forma de um trabalho mais amplo, continuado e dinâmico, a exemplo do que outras instituições brasileiras estão realizando com êxito. Nesta direção, a UNESCO que está apoiando a edição deste livro, manifesta, em princípio, interesse em cooperar com a Embrapa na organização de uma Memória que envolva, em forma sistemática, a história passada e futura da Empresa, incluindo o uso da internet e a organização dos museus de história e tecnologia dos produtos agropecuários que poderão culminar, posteriormente, com um Projeto do Museu Nacional da Agricultura.

A Embrapa é uma instituição vencedora e por muitos considerada uma unanimidade. Atravessa momentos brilhantes e momentos difíceis com problemas de gestão que precisam de soluções inadiáveis. A Agenda para o Futuro, apresentada ao final deste livro, destina-se a envolver segmentos da sociedade e o governo em um debate de questões cruciais e urgentes, cuja solução será decisiva para a normalização institucional da Empresa, tais

como o financiamento de suas atividades, renovação dos seus quadros de pesquisadores, suprimento de equipamentos atualizados de laboratórios e de campo, eliminação de processos burocráticos, harmonização de correntes ideológicas internas e externas e definição clara de prioridades.

As transformações e medidas desejadas precisam de decisão política urgente. A Empresa com a sua nova Administração conta com o apoio do Ministro da Agricultura Roberto Rodrigues e do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Os desafios estão postos na mesa. A reforma da pesquisa agrícola feita em 1973 não pode ter mais retrocessos e ambigüidades. A história que foi contada nesta Memória contém alguns episódios que não podem ser repetidos.

RECONHECIMENTOS

A publicação de Sol da Manhã: memória da Embrapa é produto de estímulos e ajudas de várias pessoas. Sem esse apoio, certamente, não seria possível lançar esta edição no 32º Aniversário da Embrapa.

Em primeiro lugar, recebi o incentivo do amigo Ministro da Agricultura, Roberto Rodrigues e dos meus antigos companheiros de trabalho, Luiz Carlos Guedes Pinto e Luiz Gomes, ambos exercendo as altas funções de Secretário Executivo e Chefe de Programas da Secretaria Executiva do Ministério da Agricultura, respectivamente.

Ao assumir o cargo de novo Presidente da Embrapa, Dr. Silvio Crestana, também me incentivou a concluir o texto do livro de tal maneira que pudesse ser lançado como parte dos atos comemorativos do 32º Aniversário da Empresa em 26 de abril de 2005.

Os meus amigos, Jorge Werthein e Célio da Cunha, respectivamente, Representante da UNESCO no Brasil e Assessor Especial e Coordenador Editorial, acolheram a idéia de publicar esta Memória. O livro faz parte das Edições UNESCO. Estou gratíssimo por esse apoio e de sua equipe técnica.

Devo, por oportuno e justo, reconhecer a colaboração da Assessoria de Comunicação Social (ACS) da Embrapa que me facilitou informações e fatos do seu arquivo. Gostaria de destacar o trabalho do Repórter Jorge Duarte pelas entrevistas realizadas com os ex-Presidentes da Embrapa e, em particular, ao jornalista Sebastião Costa Teixeira de Freitas, autor do texto Pesquisa Agropecuária e Qualidade de Vida, a História da Embrapa publicado em fins de 2002. Sebastião de Freitas foi um interlocutor competente que trocou comigo valiosas impressões sobre a história e a memória da Embrapa.

Reconhecimento especial dedicado ao engenheiro agrônomo, Alexandre Caixeta Spínola, que realizou um eficiente trabalho de pesquisa de informações sobre os temas apresentados em alguns capítulos. De outra parte, agradeço a Agueda Miranda Cabral, que participou comigo da organização das informações, bibliografia e fontes de consultas. Celina Isabel Nascimento Cabral e Paula G. Bandeira Cabral ofereceram apoio valioso na seleção e digitalização de fotos. Luana Nascimento Cabral colaborou na digitação dos textos.

.

Decisivas foram as palavras de incentivo e apoio oferecidas pelos Drs. Márcio Lopes de Freitas, Presidente da Organização das Cooperativas do Brasil – OCB e Emiliano Pereira Botelho, Presidente do Grupo Campo e Antônio Ernesto de Salvo, Presidente da Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária – CNA. Eles possibilitaram, a edição do Sol da Manhã: memória da Embrapa.

Sem essas colaborações, dificilmente teríamos a publicação deste livro, que pretende resgatar grande parte da passada memória de uma Instituição que vem prestando significativos serviços à agricultura do país.

Apoio:

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Mapa

Organização das Cooperativas do Brasil - OCB

Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária - CNA

Grupo Campo

PARTE I

OS ANOS SETENTA



Ato da instalação da Embrapa, em 26 de abril de 1973

1

O COMEÇO DE UMA SAGA



Reunião histórica: 26 de abril de 1973 a Diretoria Executiva da Embrapa discute seus planos para o futuro. Aqui, decide-se executar o audacioso projeto de treinamento de 2.000 pesquisadores com pós-graduação.

A reunião é presidida por J. Irineu Cabral, acompanhada pelos diretores Roberto Meirelles Miranda, Eliseu Roberto Andrade Alves, Edmundo da Fontoura Gastal, Francisco Tarcisio Góes de Oliveira (comunicador social) e Levy Pinto de Castro, novo superintendente da empresa.

Vinte e seis de abril de 1973. Era uma manhã de sol no final de verão em Brasília. Por toda parte ainda havia muito verde na cidade. O salão do Brasília Palace Hotel, às margens do Lago Sul, estava lotado com gente em pé pelos corredores. Às dez horas, pontualmente, iniciava-se o ato formal e solene de instalação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa. Naquela ocasião, tomou posse a primeira Diretoria Executiva.

Foram convidados para compor a mesa, presidida pelo Ministro da Agricultura, Dr. Luiz Fernando Cirne Lima, o Embaixador Representante da ONU no Brasil, Dr. Ramiro Boetner, o Representante da USAID no Brasil, Dr. William Ellis e o Embaixador da Alemanha, em Brasília. Tomei lugar à mesa, como primeiro Presidente. Os três Diretores Executivos que completavam a Direção da nova Empresa sentaram-se nas primeiras filas do auditório. Eram eles os Drs. Eliseu Roberto de Andrade Alves, Edmundo da Fontoura Gastal e Roberto Meirelles de Miranda.

Algumas pessoas comentam a ausência de Ministros de Estado e outras autoridades do Governo no ato de lançamento da Embrapa. Estranhei o fato e, em conversa com o Ministro Cirne Lima pude constatar que, no mesmo dia 26 de abril de 1973 aconteceu a solenidade de assinatura do Tratado de Itaipu, entre o Brasil e Paraguai, para a construção da maior hidrelétrica do mundo, à qual estiveram presentes a maior parte dos ministros e as mais altas autoridades do governo.

O Consultor Jurídico Adjunto do Ministério da agricultura, Dr. Jaime Albuquerque, fez a leitura dos atos de posse da Diretoria. O Ministro Cirne Lima saudou os presentes e, logo em seguida, pede ao novo Presidente da Embrapa para usar da palavra. Visivelmente emocionado, iniciei com agradecimentos ao Presidente da República e ao Ministro da Agricultura

pela confiança que tiveram ao entregar o comando da Embrapa a mim e aos companheiros de Diretoria. Aquele era o melhor momento para recordar o significado da iniciativa do governo e o esforço realizado para a criação da nova Instituição.

Com a sua criação buscava-se estabelecer um novo instrumento operativo para pesquisa agropecuária nacional, que fosse a um só tempo ágil, dinâmico, flexível, suficientemente capaz de responder às necessidades do desenvolvimento do país. Destaquei que, previamente à criação da Empresa, os cuidadosos estudos realizados demonstravam, com toda clareza, a necessidade urgente e imperativa de uma profunda revisão na orientação e nos processos operativos e técnicos da investigação agrícola nacional. Uma revisão que não fosse simplesmente a mudança de siglas e organogramas. Deveria ser feita, uma reforma que pudesse eliminar os principais obstáculos e limitações das políticas de recursos humanos e do aporte financeiro existentes.

Conscientes do papel decisivo que a política agrícola tinha de desempenhar no processo de crescimento da economia e a função social que lhe correspondia, a Embrapa teria de atuar orientada por um conjunto de princípios capazes de assegurar o cumprimento dos objetivos que justificaram a clara decisão política de sua criação.

Havia, no auditório do Brasília Palace Hotel, uma enorme expectativa sobre como a Embrapa iria orientar a sua atuação. Afinal de contas, na prática, estavam sendo desmantelados os serviços de pesquisa do Ministério da Agricultura, que estavam sendo substituídos por uma nova figura jurídica e operacional (uma Empresa Pública) que funcionaria, rigorosamente, como entidade de direito privado. As poucas empresas públicas existentes naquele momento eram uma grande novidade. A Embrapa foi pioneira nisso. Aproveitava-se a ocasião, naquele ato, para dar conhecimento à opinião pública e para anunciar as diretrizes de ação da nova Empresa. Destaco aqui os oito pontos considerados relevantes e substantivos que conformavam as principais diretrizes. Vale a pena recordá-los:

1. A programação da pesquisa seria ajustada aos objetivos e políticas estabelecidas nos Planos Nacionais de Desenvolvimento e nos Planos Básicos de Desenvolvimento Científico e Tecnológico do País. A partir daí e das políticas agrícolas adotadas, deverão surgir as prioridades nacionais e regionais que se transformarão no elenco de programas e projetos, por produto e região auspiciados pela Empresa. Em todo momento, haverá a preocupação da seletividade na programação da pesquisa, evitando-se a fragmentação de recursos, a duplicação de ações ou a realização de atividades que não sejam efetivamente prioritárias.
2. Sendo o processo de produção agropecuária um complexo que envolve aspectos físicos, biológicos, econômicos e sociais, a Empresa adotará uma orientação que aborde, sempre que possível, de uma forma integral, os fatores que intervêm no processo produtivo.

A Embrapa antecipava àquela altura, uma visão de futuro da organização do setor agrícola e, em certa medida, o conceito de cadeia produtiva do agronegócio, adotado atualmente.

3. Para formulação de uma estratégia de tecnologia agropecuária, a Embrapa adotará uma posição pragmática de acordo com as necessidades do desenvolvimento nacional. Se conveniente, importará tecnologia, realizando as adaptações necessárias em cada caso. De qualquer maneira, haverá um esforço consistente e continuado no sentido de proporcionar os recursos que forem necessários para a criação de tecnologias próprias compatíveis com as exigências e condições internas e de competição no mercado internacional.
4. Em conformidade com o princípio de melhor aproveitamento dos recursos institucionais disponíveis no país, a Embrapa atuará, invariavelmente, buscando a cooperação e dando apoio aos diferentes organismos que realizam a pesquisa agropecuária. Será sempre uma Empresa aberta e

sensível ao esforço cooperativo. Face à grande responsabilidade e à complexidade das tarefas a serem desenvolvidas, a Empresa propõe uma aliança com os organismos do governo federal, com as universidades, com os estados e o setor privado. Essa aliança deverá concretizar-se, especialmente, nas distintas fases de planejamento e execução de programas e projetos. Essa cooperação irá, certamente, possibilitar a adoção de diferentes formas de execução de projetos, promovidos, diretamente, pela Embrapa, em acordos ou por delegação e contratação de pesquisa.

5. Parece indispensável ressaltar a preocupação da Empresa em fazer com que toda a tecnologia disponível e, comprovadamente útil, chegue rápida e em forma acessível ao produtor agrícola. Está previsto um vigoroso esquema de articulação com os Serviços de Extensão Agrícola e Assistência Técnica existentes no país.
6. Nenhuma instituição que tenha como fim as complexas responsabilidades técnicas e científicas como as que estão sendo atribuídas à Embrapa, pode prescindir de uma sólida política de seleção, aperfeiçoamento e estímulos aos seus recursos humanos. Nessas condições, a Empresa, de imediato, adotará um programa de curto e longo prazo no sentido de mobilizar todo o potencial técnico científico disponível no país, que possa ser aproveitado, como um corpo estável, competente e dedicado ao difícil exercício da função de pesquisador. Neste sentido, o sistema nacional de ensino das ciências agrárias, na formação do pesquisador, na função de professores ou no treinamento de pós-graduação, deverá exercer, nesse processo, um papel excepcional.
7. A experiência acumulada no país aconselha que a Empresa, nas suas formas de operação, adote uma estrutura em que, basicamente, em nível nacional, concentre as funções de estabelecimento de diretrizes, seleção de prioridades, fixação de normas de programação, controle e avaliação de resultados. Está reservada à Empresa a função essencial de assegurar



J. Irineu Cabral, ainda Diretor do BID, em 1971, visita o Ministro L. F. Cirne Lima quando conversavam sobre projetos agrícolas do país. Àquela época Cirne Lima já pensava reformar o Sistema de Pesquisa do Ministério da Agricultura



Ministro Cirne Lima e o Presidente da Embrapa J. Irineu Cabral expõem atividades da Empresa à delegação estrangeira



Aloisio Campello, Secretário Executivo da Abcar, um dos principais idealizadores da reforma da pesquisa agropecuária do país. Acompanha-o J. Irineu Cabral



Prêmio Nobel da Paz Norman Borlaug, criador da Revolução Verde, com J. Irineu Cabral na sede da Embrapa, Brasília/DF

a descentralização da execução de programas e projetos de pesquisa, através de planos regionais, nos quais participem suas unidades operativas e demais instituições que atuam na área.

8. A Embrapa não descuidará dos modernos mecanismos da informação e documentação científica existentes no país e no exterior. Estará, sempre, atenta à identificação e intercâmbio das inovações científicas e tecnológicas que se produzem entre nossas instituições e nos centros internacionais de pesquisa agropecuária.

As diretrizes anunciadas não esgotavam o que a Embrapa pretendia adotar na sua plataforma de trabalho. Era oportuno ampliar as intenções da Diretoria e que se tornassem transparentes as ações planejadas para execução imediata. Essas ações objetivavam cumprir um cronograma de trabalho orientador dos primeiros passos da Instituição. Nessas condições, foram alinhadas algumas idéias como a difusão imediata dos resultados de pesquisas mais importantes realizadas no âmbito da atividade agropecuária, após um completo inventário das tecnologias disponíveis; a análise e priorização da execução de projetos estratégicos para o país, além de incentivo de atividades de pesquisa na Região Amazônica, no Nordeste e nas zonas de Cerrados. Assumia-se, assim, o compromisso para a tarefa de desenvolvimento da Amazônia, do Nordeste e do Centro-Oeste Brasileiro.

Outras grandes ações previstas foram o apoio à geração de tecnologias apropriadas às necessidades dos pequenos e médios produtores rurais dedicados à agricultura de subsistência; a promoção de pesquisas geradoras de tecnologias capazes de aumentar o uso da mão-de-obra no campo; o apoio à realização do Plano Nacional Integrado de Tecnologia de Alimentos; o desenvolvimento de projetos regionais de pesquisa econômico-social aplicada ao setor agropecuário nas áreas de maior expressão econômica; a articulação com os órgãos de fomento ao desenvolvimento do Brasil, para dar-lhes apoio técnico necessário na formulação e análise de projetos; além do melhor aproveitamento da assistência técnica internacional, especialmente



dos países de agricultura desenvolvida e Centros Internacionais de Investigação Agropecuária.

32 Além dessas atividades, julgou-se apropriado que a Embrapa concentrasse esforços no sentido de realizar intenso trabalho de pré-inversão com o propósito de formular projetos específicos que pudessem captar recursos técnico-financeiros de organismos nacionais e internacionais e realizar um programa de treinamento de pessoal, abrangendo cursos de pós-graduação no país e exterior, cursos e seminários de tipo operativo para programação, administração e execução de projetos. A idéia era a de envolver, de imediato, cerca de mil participantes com formação profissional de nível universitário em capacitação pós-graduada. Esse programa e outras atividades de assistência técnica contariam com o apoio da Finep.

Essas diretrizes e ações foram anunciadas como um compromisso dos Diretores junto ao Ministro Cirne Lima e à sociedade brasileira. Dessa forma, concluí o meu pronunciamento, assim:

Ambicioso, sem dívida, será implantar esta Empresa e realizar o seu programa. Tudo indica que teremos uma tarefa difícil e penosa pela frente. Nada mais fascinante, entretanto, para esta geração de administradores, de técnicos e cientistas, de líderes do setor privado, dos produtores e de trabalhadores, do que esta missão de construir e desenvolver uma Instituição como esta Empresa que apóie uma agricultura, a um só tempo, moderna e eficiente e instrumento de justiça e progresso social. Há, por toda parte, um desafio para novas atitudes, mentalidade e ações que enfrentem o crescimento urbano brasileiro, os defeitos da estrutura agrária, o aumento da produção, a produtividade e o incremento das nossas exportações. A equipe que assume a Direção desta Empresa, com a colaboração de todos, o apoio e orientação deste jovem Ministro da Agricultura, aceita este desafio.

A trajetória percorrida, nos últimos 32 anos, confirma que as diretrizes propostas e anunciadas em 26 de abril de 1973 foram, em grande medida, observadas pelo seu corpo dirigente, técnico e administrativo. Cirne Lima com um discurso enxuto e claro, como era do seu estilo, afirmou:

Logo que assumi o Ministério da Agricultura, percebi a necessidade de dar atenção e prioridade às atividades de pesquisa agropecuária. Os instrumentos de fomento às atividades do campo estavam sendo mobilizados para que o setor pudesse oferecer uma contribuição significativa ao aumento da produção, com vistas ao consumo interno e às exportações. A investigação agropecuária e a extensão rural de mãos dadas serão elementos decisivos na execução da política agrícola do Governo”.

Tomada a decisão política de criar a nova Instituição contou o Ministro:

Solicitei a um grupo de especialistas a realização dos estudos necessários que permitissem promover uma reforma capaz de superar os problemas existentes no Ministério. Os membros da Diretoria, empossados no dia de hoje, que ajudaram a formular a proposta de criação da Embrapa terão, a partir de agora, a difícil tarefa de implantar as transformações contidas na legislação aprovada.

Cirne Lima aproveitou a oportunidade para enfatizar aspectos importantes da missão da Direção da nova Empresa: trabalho em equipe, articulação com a política de desenvolvimento econômico e agrícola, parceria com os estados e com o ensino de ciências agrárias, ademais do trabalho direto com os produtores e suas organizações. Destacou, por fim, a necessidade da cooperação internacional. Agradeceu a todos. Exortou: “mãos à obra!”

Terminada a solenidade, convoquei, em seguida, a primeira reunião da Diretoria Executiva. Fomos nos encontrar em uma sala de quarenta metros quadrados, no oitavo andar do edifício do Ministério da Agricultura, na Esplanada dos Ministérios. Esse local foi considerado a primeira sede da Embrapa. O primeiro encontro oficial da Diretoria Executiva contou com a participação do engenheiro agrônomo, Francisco Tarcísio Góes de Oliveira (primeiro funcionário nomeado pela Presidência da Embrapa), convidado para as funções de Comunicador Social, e do economista Levy Castro Pinto, que viria a assumir o cargo de primeiro Superintendente da casa.

Estávamos, ainda, os diretores, emocionados com o sucesso da instalação no Brasília Palace Hotel, mas tínhamos que trabalhar. Havia necessidade de organizar as idéias que pudessem nos ajudar no começo das decisões executivas. A Embrapa é uma Instituição basicamente presidencialista. Entretanto, àquela época, mais do que nunca, tornava-se absolutamente necessário trabalhar em equipe, a fim de harmonizar as idéias de cada Diretor, compatibilizá-las e enfrentar os desafios da implantação de uma Instituição que nascia de uma reforma profunda, complexa e por que não dizer, radical.

Inicialmente, com o intuito de racionalizar as tarefas foram atribuídas ao Diretor, Edmundo Gastal, as atividades de natureza financeira e administrativa. A Eliseu Alves, as questões relacionadas com os recursos humanos e informatização. A Roberto Meirelles, os aspectos técnicos e assuntos ligados ao Departamento Nacional de Pesquisa Agropecuária – DNPEA. Estava assim, disposta, a situação com a qual teríamos de enfrentar os próximos dias e meses. Durante toda a tarde do dia 26 de abril dedicamo-nos a debater uma pauta dos futuros trabalhos, que foi sintetizada nas seguintes ações:

- Elaboração, imediata, de um Plano que viesse definir uma política de recursos humanos, compreendendo os critérios para aproveitamento dos funcionários do DNPEA e proposta de seleção e treinamento de novos pesquisadores a serem contratados;
- Seleção dos responsáveis pelas áreas administrativas (pessoal de chefias);
- Mobilização dos recursos financeiros, definição das despesas e custos iniciais de implantação;
- Busca de um novo local adequado para a sede da Empresa;
- Definição de providências para regularização do vasto patrimônio que estávamos recebendo do DNPEA – Ministério da Agricultura;
- Aproveitamento dos resultados dos projetos de pesquisa executados pelo DNPEA – Ministério da Agricultura

2

A HISTÓRIA DO “LIVRO PRETO”



Reunião com o Dr. José Emílio Gonçalves de Araújo, Diretor Geral do Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA, (à esquerda) sobre a cooperação do Instituto na formação do Grupo de Trabalho que preparou o Relatório Sugestões para um Sistema de Pesquisa Agropecuária, chamado de “Livro Preto”.

No início de 1972, regressei ao Brasil após sete anos de permanência em Washington, Estados Unidos, onde exerci a partir de 1964, as funções de Diretor do Comitê Interamericano de Desenvolvimento Agrícola – Cida. Logo a seguir, assumi a Chefia da área de agricultura do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID.

Em abril de 1964, o Diretor do Cida era o economista chileno Hugo Trivelli, que passou a exercer as funções de Ministro da Agricultura do recém-eleito Presidente, Eduardo Frei. A missão estratégica do Cida foi definida, em Punta Del Este, Uruguai, lançando as bases de uma reforma agrária democrática e as condições essenciais para o desenvolvimento de uma agricultura moderna e eficiente para a América Latina e região do Caribe. A histórica reunião de Punta Del Leste, proposta do Presidente J. Kennedy, criou a Aliança para o Progresso. Ao evento compareci como delegado brasileiro, à época do Presidente Jânio Quadros. Realizamos vários estudos sobre a investigação agropecuária na América Latina, quando aprendi muito sobre o tema de pesquisa agrícola.

Na volta ao país fui encarregado de chefiar o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura - IICA, em Brasília. Por dever do ofício, meu primeiro contato oficial foi com o Ministro da Agricultura Luiz Fernando Cirne Lima, a fim de consultá-lo sobre que tipo de cooperação técnica e, em que área, gostaria de receber apoio do IICA. Após algumas considerações, o Ministro assinalou que as orientações que estava adotando à frente do Ministério eram de atribuir prioridade às atividades das *commodities* tradicionais: café, algodão, cana e cacau. Destacava, entretanto, a necessidade do fomento da produção de grãos, da fruticultura e do desenvolvimento florestal. Acrescentou, ainda, o apoio à produção

animal. Afirmou que para assessorá-lo nessas questões contava com um grupo de técnicos que cuidava dos aspectos econômicos da produção, como: crédito, preços mínimos, comercialização, chefiados por Ivan Cajueiro e, com o apoio de técnicos do Sistema de Extensão Rural conduzido pela Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural – Abcar, chefiada por Aloísio Campello.

38 A grande preocupação do Ministro, nesse contexto, concentrava-se, entretanto, no sistema de pesquisa do Ministério, dadas as conhecidas e sérias limitações de natureza institucional e operativa do setor. Os Serviços de Extensão, executados por um modelo essencialmente privado, contrastava com os trabalhos de pesquisa vinculados às exigências do serviço público burocrático e conservador. Nessas condições, o Ministro fazia uma opção clara por receber assessoria na área da investigação agropecuária, o que concordei de pronto.

Cirne Lima, apesar de sua juventude, atuava como um homem prático e de uma lucidez impressionante. O diálogo foi conduzido com muito pragmatismo. De imediato, fez uma proposta concreta: gostaria que o IICA pudesse concentrar suas prioridades em colaborar na reformulação dos serviços de pesquisa agrícola do Ministério. Só que o assunto era de extrema urgência. Indagou-me se aceitaria participar de um esforço concentrado para estudar uma proposta e apresentá-la em curtíssimo prazo. O Departamento Nacional de Pesquisa Agropecuária – DNPEA, órgão do Ministério, teria de integrar esse estudo. “Não podemos adiar esta medida”. Concluiu o ministro: “o ambiente está favorável e a situação madura”.

Contou Cirne Lima, que na Abcar, um grupo de técnicos liderado por Aloísio Campello, vinha discutindo, com muita seriedade, temas sobre política agrícola brasileira, incluindo as atividades da pesquisa agrícola. Várias idéias lhes eram transmitidas na linha de uma reformulação conceitual, mas era indispensável dar formato e objetividade a elas. O grupo básico reunido na Abcar, além de Aloísio Campello, contava com a colaboração de Eliseu Roberto de Andrade Alves, José Pastore, Carlos Langoni, Afonso Guilherme, Luiz Fonseca, Renato Simplício Lopes e Paulo Roberto. As discussões do grupo concentravam-se na análise da situação da agricultura

brasileira e quais as principais causas do seu atraso. A contribuição desses técnicos foi útil para que o Ministro Cirne Lima viesse a consolidar sua posição em favor da reforma da pesquisa agrícola nacional. Ele era consciente disso e tinha suas próprias opiniões a respeito da necessidade de uma reforma na pesquisa agropecuária, em particular do Ministério da Agricultura.

O Ministro Cirne Lima afirmou que, há poucos meses, solicitara ao Dr. Roberto Meirelles, Diretor Geral do DNPEA, a realização de uma reunião com a representação das instituições federais e estaduais que trabalhavam com pesquisa agrícola. O comparecimento ao encontro foi muito bom, com a presença de dirigentes, lideranças e pesquisadores dos Ministérios e dos Governos Estaduais, incluindo-se os da área acadêmica e setor privado. O atendimento ao evento foi de tal maneira completo que os debates se realizaram nos salões de um cinema de Brasília.

Das exposições e debates do encontro ressaltaram alguns pontos que mereceram destaque, tais como o reconhecimento da duplicação de atividades realizadas pelas diferentes entidades e serviços e a falta, geralmente identificada, de pesquisadores qualificados, frente à tarefa e ao papel da investigação na modernização e crescimento sustentado da agricultura nacional. Por outro lado, naquela época, criavam-se os Centros Internacionais de Pesquisa em várias regiões do mundo e era lançada a Revolução Verde por Norman Borlaug, Prêmio Nobel da Paz em 1970. Por outro lado, Teodoro William Schull, economista PhD da Universidade de Chicago que, em 1979 recebeu o Prêmio Nobel de Economia, liderava uma firme e consistente posição de que só uma pesquisa agrícola eficiente poderia assegurar uma agricultura competitiva e sustentada.

Ficou então decidido, na conversa com o Ministro, a criação de um Grupo de Trabalho para, no prazo de trinta dias, realizar o estudo e apresentar uma proposta destinada a reformular as políticas e procedimentos conceituais e operativos da pesquisa agrícola nacional. Com ampla visão, objetividade e pragmatismo, Cirne Lima decidiu confiar-me essa missão, solicitando que fosse escolhida uma pessoa do Ministério para atuar como contrapartida nos trabalhos do Grupo. Escolhi o engenheiro agrônomo

Otto Lyra Schrader, Diretor da Divisão de Pesquisa Fitotécnica do DNPEA, técnico com mestrado nos Estados Unidos e professor da Universidade Rural do Rio de Janeiro. Foi selecionada a pessoa talhada para o trabalho; Dr. Otto atuava em harmonia e possuía um temperamento sereno e moderador. Era, sobretudo, respeitado pelos seus colegas do Ministério.

40

A Portaria nº 143, de 18 de abril de 1972, que designa Otto Lyra Schrader, Diretor da Divisão de Pesquisa Fitotécnica, do DNPEA – Ministério da Agricultura e José Irineu Cabral do Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA, para constituírem o Grupo de Trabalho responsável pelas propostas que teriam como resultado a criação da futura Instituição, pelo seu conteúdo histórico e pela natureza do mandato que estabelecia a Portaria está transcrita no Anexo Nº 02 desta Memória.

Esse Grupo ficou diretamente ligado ao Gabinete do Ministro, com plenos poderes para consultar autoridades, visitar instituições de pesquisa, convocar assessores, requisitar auxiliares e teve o prazo de trinta dias para o cumprimento da missão que lhe foi determinada.

Não há a menor dúvida de que a decisão de criar o Grupo de Trabalho, dando-lhe amplos poderes e delegação para elaborar os estudos e propostas constituiu-se no passo decisivo para criação da Embrapa.

Os trabalhos contavam com firme e clara disposição política do Governo. Já no dia seguinte à publicação do ato oficial, consegui a adesão do IICA, com autorização do seu Diretor Geral, Dr. José Emílio Gonçalves de Araújo, para mobilizar assessores e especialistas na área de ciência e tecnologia do setor agrícola e as facilidades que fossem necessárias às tarefas do Grupo. O Chefe da Assessoria Econômica do Ministério da Agricultura, Ivan Cajueiro, ficou como ligação com o Gabinete do Ministro. Para que se cumprisse o prazo de trinta dias foi, rigorosamente, necessário trabalho diuturno, cumprindo-se uma metodologia que exigiu muita disciplina, dedicação, senso de responsabilidade e, por que não dizer, competência da equipe encarregada da reforma.

O primeiro passo do Grupo foi realizar um diagnóstico indicando alguns aspectos relevantes da situação em que se encontrava a pesquisa agrícola do Ministério da Agricultura. Foram destacados alguns aspectos positivos e pontos de estrangulamento, tais como a fragilidade institucional do sistema, o distanciamento do setor privado, o excesso de centralização da Direção Geral de alguns Institutos Regionais, a escassez de recursos financeiros e, particularmente, a falta de pessoal de liderança e limitado número de profissionais de nível superior com formação especializada e treinamento de pós-graduação. À época, o número de pesquisadores agrícolas de todo o país limitava-se a 1.920, enquanto nos Serviços de Extensão e Assistência Técnica Rural alcançava 2.418. Acrescenta-se que dos 851 técnicos do DNPEA – Ministério da Agricultura, apenas 93 pesquisadores (ou seja, 10,9%) tinham curso de pós-graduação.

Como o tema de pessoal considerava-se crucial, o Grupo sintetizou seu relatório, demonstrando a inexistência de uma política salarial que permitisse ao atual sistema federal de pesquisa agropecuária, da época, competir no mercado de trabalho, tanto com organismos regionais de pesquisa, como com outras instituições de desenvolvimento, especialmente as do setor privado ou da administração indireta.

Quanto aos aspectos financeiros, fez-se uma análise acurada da situação. Sem dinheiro suficiente para as necessidades da pesquisa, dificilmente o Ministério poderia oferecer uma contribuição significativa para o incremento da produção nacional. O relatório indica a posição da equipe, mostrando a ineficiência na captação e utilização dos recursos financeiros, até aquele momento, para a pesquisa agrícola.

Além das limitações nessa área, foram identificados outros problemas contidos no relatório como o subaproveitamento da estrutura física da rede nacional de institutos, estações experimentais e laboratórios e a pouca utilização da transferência de conhecimento, com o subaproveitamento das conquistas científicas e tecnológicas, obtidas em outros países.

...

O Relatório Final do Grupo de Trabalho, denominado “Sugestões para a Formulação de um Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária”, passou a ser chamado de “Livro Preto”, pois tinha uma capa de cartolina negra. Foi a única cor que a Secretária Yonice Venâncio encontrou na hora de encaderná-lo. Ressalto, aqui, que este relatório histórico deveria ter sido publicado completo pela Embrapa, como parte da Memória da Instituição.

42

O chamado “Livro Preto” transformou-se em um relatório estratégico para justificar e apoiar as decisões governamentais no processo de reformulação da pesquisa agrícola brasileira. A equipe encarregada de sua elaboração não se limitou, apenas, a produzir um excelente diagnóstico da precária situação do sistema de pesquisa no país. Com a contribuição intelectual de Edmundo Gastal, Eduardo Bello, Eliseu Alves, José Pastore, Francisco Arinos e a minha coordenação e do Dr Otto, foram preparados capítulos especiais destinados a alimentar as propostas jurídicas, conceituais, metodológicas e operativas, apresentadas ao Governo. Esses capítulos trataram de fundamentar os conceitos e princípios básicos da pesquisa agropecuária e que deveriam nortear as futuras ações da nova Empresa. Peça fundamental nesse trabalho foi a atuação do Dr. Paulo Teixeira Demoro, que deu suporte jurídico as propostas legais do Grupo.

O segmento de diagnóstico, conceitos, fundamentos e princípios básicos passou a ser uma espécie de “bíblia” para os futuros trabalhos. Nessa linha, os projetos de pesquisa deveriam ser elaborados com base na seleção de estritas prioridades e, para isso, tornava-se necessário um sistema de planejamento participativo e eficiente. O princípio da transferência de tecnologia e o relacionamento da pesquisa com o Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia passariam a ser uma importante referência na montagem da nova estrutura de pesquisa. Os princípios de flexibilidade administrativa e da disseminação do conhecimento, assim como a interdisciplinaridade técnica seriam elementos essenciais na orientação da implantação da reforma.

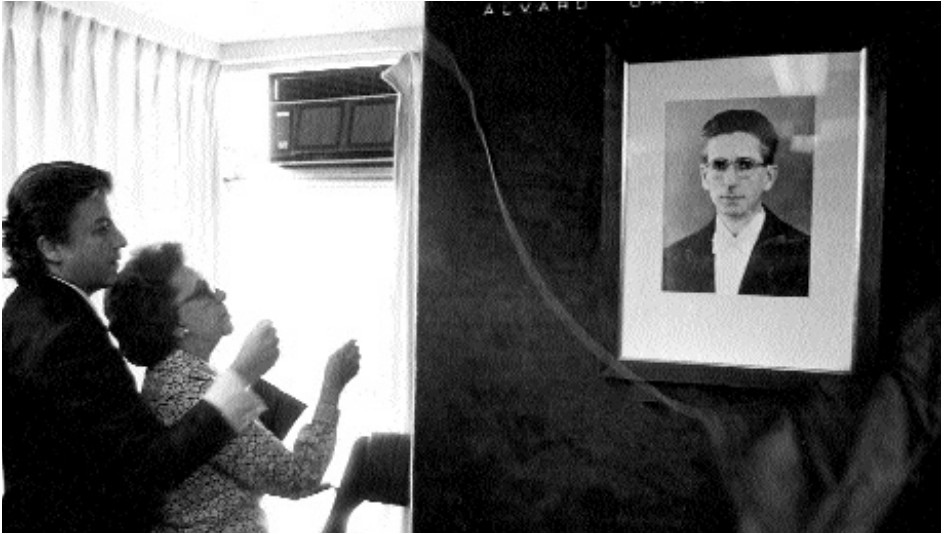
...



Primeira entrega do Prêmio Frederico Menezes Veiga.
Dr. Ursulino Veloso, criador de variedades de algodão para o Nordeste



Conselheiro da Embrapa, Ministro Maurício Rangel Reis, (centro) acompanhado do Dr. Otto Lyra Schrader, Eliseu Alves e Roberto Meireles



Abertura da Sala de Reunião na Embrapa Sede. Homenagem ao Dr. Álvaro Barcellos Fagundes, um dos primeiros brasileiros, PHD, no campo da agricultura



Diretor do Centro Internacional de Agricultura Tropical – Cali, Colômbia, visita à Embrapa, Brasília/DF

Examinados os principais obstáculos que, à época, dificultavam a execução das atividades da pesquisa agropecuária, especialmente no âmbito do Ministério da Agricultura, chegou-se à conclusão sobre a necessidade de que o Governo, com a maior urgência, adotasse medidas que viessem a promover uma profunda reformulação institucional e operativa do Sistema de então.

Essa revisão institucional objetivava principalmente:

- a. Ajustar a pesquisa agropecuária aos objetivos e metas centrais do Governo previstos no Plano de Desenvolvimento Econômico e Social e, em forma particular, às prioridades da política agrícola;
- b. Organizar o sistema setorial da pesquisa agrícola em conformidade com a orientação geral emanada do ato do Governo que criou um mecanismo nacional de promoção e apoio ao desenvolvimento da ciência e tecnologia (Decreto 70.553 de 17 de maio de 1972);
- c. Proporcionar os meios e instrumentos indispensáveis para que a pesquisa exercesse suas atividades em forma mais eficiente e expedita;
- d. Criar um mecanismo de capacitação e manejo de recursos financeiros que possibilitasse ampliar, em forma considerável, as atividades de pesquisa e dar-lhes a flexibilidade e dinamismo de que necessitaria para cumprir, eficientemente, seus objetivos;
- e. Estabelecer as condições propícias para estimular e consolidar a coordenação entre os diferentes setores que realizam pesquisa agropecuária;
- f. Estabelecer os vínculos de coordenação em forma estável, entre a pesquisa e os mais importantes organismos do setor público, que promovesse o desenvolvimento agrícola, especialmente os de assistência técnica, de financiamento e de comercialização;
- g. Mobilizar a participação e o apoio do setor privado (indústrias, produtores organizados) na realização da pesquisa agropecuária;
- h. Proporcionar as medidas que assegurassem um processo sistemático e contínuo de programação das atividades da pesquisa com o controle e avaliação dos seus resultados;

- i. Estabelecer as políticas nacionais para a pesquisa setorial e assegurar a execução de programas e projetos de impacto no processo produtivo da agricultura, mediante a execução descentralizada com o emprego máximo dos recursos já existentes nas distintas regiões;
- j. Criar as condições essenciais para que, por sua eficiência e resultados, a pesquisa agrícola adquira importância, prestígio e reconhecimento atualmente observados em outros setores científicos e tecnológicos do desenvolvimento nacional.

...

Uma análise cuidadosa das realizações e do funcionamento do então Sistema Federal da Pesquisa Agropecuária indicou, claramente, que o mecanismo institucional não atendia às necessidades nacionais com vistas à expansão e melhoria da eficiência dessa importante atividade, por deficiência de instrumentos flexíveis e ágeis para a sua execução.

Estudadas várias alternativas, chegou-se à conclusão de que a reformulação institucional da atividade de pesquisa agropecuária do Ministério da Agricultura teria que optar por uma das seguintes formas:

- a. A primeira, a mais frágil e vulnerável, trataria de dinamizar as ações do DNPEA, com a estrutura e organização vigentes, mediante um Decreto Presidencial dando-lhe os elementos operativos de que necessitava para seu funcionamento. Neste sentido, o Ministério da Agricultura já contava com uma proposta com a qual se buscava imprimir, ao DNPEA, a flexibilidade indispensável a fim de alcançar seus objetivos. Essa proposta mantinha o DNPEA operando como órgão da administração direta.
- b. A segunda, criaria uma Empresa Pública, de acordo com a legislação em vigor, como órgão vinculado ao Ministério da Agricultura para promover e executar atividades de pesquisa agropecuária. A indicação dessa alternativa fundamentou-se na idéia de que esse tipo de Instituição, pelos seus próprios fundamentos legais – órgão da administração indireta – contaria

com as condições essenciais e intrínsecas para dar flexibilidade, eficiência e autonomia, especialmente àqueles aspectos relacionados com a captação e manejo de recursos financeiros e humanos.

O Grupo chamou a atenção para o fato de que a orientação do Governo era a de buscar soluções institucionais eficientes para setores importantes do desenvolvimento nacional, mediante a transformação de certas autarquias em empresas da administração indireta. O BNDES e a Petrobras foram exemplos citados, além da própria criação das empresas e companhias de economia mista no campo da pesquisa nuclear e de minerais que apontavam novas formas de superar a situação de atraso desses setores.

O relatório do Grupo de Trabalho estendeu-se, ainda, sobre aspectos relevantes que deveriam ser considerados pelo novo Modelo, tais como a crucial questão da disponibilidade de recursos financeiros para financiar os programas e projetos.

Alguns colaboradores do Grupo dedicaram atenção especial às questões de planejamento. Foi incluído um capítulo no Relatório, que tratou de sugerir um esquema de programação para o novo Sistema. A implantação dos mecanismos de programação sugeridos deveriam realizar-se em um processo progressivo de tal forma que apresentasse flexibilidade suficiente para permitir os ajustes necessários na sua implantação. A proposta recomendada indicou, em uma metodologia de trabalho que contemplava a elaboração de Planos Nacionais, Regionais e Locais. Ofereceu, por lado, sugestões de articulação entre os diferentes níveis federais e estaduais das instituições de pesquisa e a participação do setor privado. O relatório apresentou gráficos com o fluxograma da programação e esquemas dos níveis de planejamento.

O relato no chamado “Livro Preto” conclui por apresentar algumas importantes recomendações especiais, tidas como indispensáveis para assegurar o êxito da implantação do novo Modelo. Destacam-se, entre outras, as recomendações de implantação do Sistema para priorizar e dinamizar as atividades desenvolvidas pelos órgãos e instituições que executam pesquisas agropecuárias no país.



O Relatório termina com a apresentação das opções dos instrumentos administrativos e legais que viriam a dar, posteriormente, sustentação à criação da Embrapa. Foi, afinal, apresentada a minuta com sugestões para criação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, aprovada pelo Executivo. Extensa e qualificada bibliografia foi apresentada. O Relatório do “Livro Preto”, elaborado em trinta dias, demonstrou seriedade, competência e grande senso de responsabilidade.

3

PREPAREM OS ATOS
CRIANDO A EMBRAPA



O advogado Paulo Teixeira Demoro, que preparou os atos legais de fundação e implantação da Embrapa, acompanhado do presidente da Empresa J. Irineu Cabral

O Ministro Cirne Lima teve conhecimento de que o Grupo de Trabalho terminara seu relatório propondo as medidas da reforma das atividades de pesquisa do Ministério da Agricultura. Prontamente, fui convidado para, no dia seguinte, expor os resultados dos trabalhos. O Ministro reservou três manhãs seguidas para conhecer, debater e decidir sobre as recomendações apresentadas. Estávamos bem preparados para a apresentação. A Abcar nos ajudara com auxílios visuais, gráficos, tabelas e transparências, facilitando muito a compreensão de cada capítulo do chamado “Livro Preto”. Cirne Lima escutou, pacientemente e com atenção, as nossas explanações. Deixou a última manhã para perguntas, esclarecimentos e dúvidas. Satisfeito com os debates tomou uma decisão final: preparação dos atos que fossem necessários à constituição da nova Empresa, com prioridade à Exposição de Motivos ao Presidente da República acompanhada de Projeto de Lei.

A Exposição de Motivos sob o n.º 187 foi enviada ao Presidente Emílio Garrastazu Médici, no dia 21 de setembro de 1972, assinada pelo Ministro Luiz Fernando Cirne Lima e pelo Ministro do Planejamento João Paulo dos Reis Veloso propondo a criação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa. A proposta era amplamente justificada com argumentos de natureza institucional e jurídica, enfatizando, sobretudo, a necessidade das transformações requeridas pela agricultura brasileira. O documento mostrava como a agricultura no Brasil continuava organizada, em grande parte, de forma tradicional, apresentando, conseqüentemente, grandes distorções e afastando as possibilidades de se aumentar a produtividade no setor, com o emprego de novas técnicas.

A proposta manifestou as intenções do Governo em estabelecer uma política que permitisse um processo contínuo e firme de desenvolvimento do

setor agropecuário, propiciando estímulos, a curto prazo, visando à recuperação imediata de áreas e setores menos dinâmicos, ao mesmo tempo em que se preparava a infra-estrutura física e institucional para apoiar as medidas de longo alcance necessárias para a finalidade a que se propunha.

Para melhor orientar a ação do Governo nesse campo, a Exposição de Motivos, apresenta como proposta a determinação da realização de um cuidadoso estudo para identificar os principais pontos de estrangulamento da pesquisa agrícola, com o fim de indicar, de forma responsável, as medidas indispensáveis à dinamização da agropecuária brasileira.

Depois de examinados os principais obstáculos que, à época da criação da Embrapa, dificultavam a execução das atividades da pesquisa agropecuária, especialmente no âmbito do Ministério da Agricultura, chegou-se à conclusão sobre a necessidade da adoção de medidas que promovessem uma profunda reformulação institucional e operativa do atual sistema.

No Palácio do Planalto, a Exposição de Motivos nº 187 e o Projeto de Lei foram analisados pelo Ministro da Casa Civil, Leitão de Abreu e pelo Subchefe, o advogado gaúcho, Dr. Walmor Franke. Recebi instruções de Cirne Lima para prestar todas as informações que fossem necessárias, a fim de realizar os estudos indispensáveis, de tal maneira que a proposta fosse encaminhada, rapidamente, ao Congresso.

Alguns ajustes foram feitos, especialmente, no que se refere ao capital da Empresa e à constituição dos seus recursos financeiros. Esses temas eram de crucial importância para o futuro da nova Instituição. Além de outras fontes, o Grupo de Trabalho sugeriu, a exemplo do que acontecia com o Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária da Argentina – Inta, a criação de uma taxa de dois por cento sobre as exportações de produtos agropecuários brasileiros. Isso a tornaria a uma empresa sólida e consistente, capaz de assumir a importante missão de produzir uma “revolução” na produção agropecuária. A propósito, procurei, pessoalmente, o Ministro Reis Veloso em uma longa conversa que tivemos em um almoço na Casa da Suíça no Bairro da Glória, Rio de Janeiro, e ofereci todos os argumentos

disponíveis no sentido de que a nova Empresa não dependesse, basicamente, da transferência de recursos do Orçamento da União.

As consultas ao Ministro da Fazenda, Dr. Antônio Delfim Netto, resultaram que não seria oportuno, naquele momento, usar essa opção de financiar a Embrapa com recursos do próprio setor produtivo com uma taxa sobre as exportações. Daí porque as fontes de apoio financeiro, criadas por Lei, para sustentação da nova Empresa, teriam que ser provenientes de várias origens institucionais, principalmente, de natureza governamental. Essa decisão, entretanto, não significou nenhuma ameaça às atividades futuras, pelo menos nos seus primeiros quinze anos de vida.

Comuniquei a decisão ao Ministro Cirne Lima, que me afirmou textualmente:

A esta altura não podemos recuar, nem adiar o processo de criação da nova Empresa. Vamos em frente, pois estou seguro que, com a criação da Embrapa e os seus resultados, os recursos financeiros que forem necessários para sua sustentação certamente virão de outras fontes interessadas no desenvolvimento da agricultura brasileira”

Os recursos externos provenientes dos bancos Mundial e Interamericano, acrescidos do Orçamento Federal e de diversos programas especiais atenderam às necessidades básicas de recursos para a implantação da Embrapa, em particular, o recrutamento dos pesquisadores, seu treinamento, as novas construções das unidades de pesquisa, os laboratórios, campos experimentais e consultorias técnicas. Os salários do pessoal de apoio e dos pesquisadores foram atendidos com recursos do Tesouro Nacional.

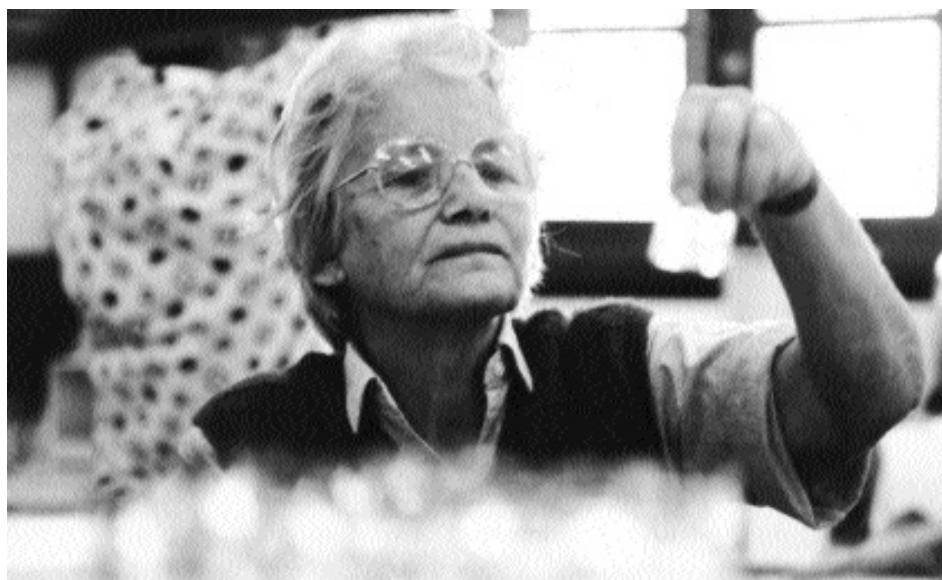
A proposta do Governo foi encaminhada ao Congresso Nacional. Em seguida aprovada, por decurso de prazo, através da Lei n.º 5.851 de 7 de dezembro de 1972. O Poder Executivo teria de expedir os Estatutos da Empresa no prazo de sessenta dias contados da publicação da Lei, e o Decreto que aprovasse os Estatutos fixaria a data da instalação, que foi marcada para 26 de abril de 1973. No período que decorreu, entre a

decisão do Governo e a instalação da Empresa, a nossa equipe atuou, intensamente, sem descanso, elaborando uma seqüência de atos e documentos importantes e decisivos.

...

54 Antes da instalação, o Ministro da Agricultura teria que levar ao Presidente da República os nomes que formariam a Diretoria Executiva: o Presidente e três Diretores Executivos. Foram sugeridos para a Presidência os nomes de José Pastore, Glauco Olinger e Ney Bittencourt de Araújo. O Ministro convidou-me ao seu Gabinete. Informou que tinha necessidade de formalizar com urgência, a escolha dos nomes que iriam compor o comando da Embrapa. Pensou bem e chegou à conclusão de que o melhor nome seria o meu. E justificou: apoiando-se no meu engajamento com as questões da pesquisa agrícola do Ministério da Agricultura, como ex-Diretor Executivo do Sistema Brasileiro de Extensão Rural – Abcar e Coordenador do Grupo de Trabalho que acabava de realizar os estudos e a proposta de criação da Embrapa. Além do mais, contava com as experiências internacionais no Cida, BID e IICA, e o meu “temperamento moderador”. Por fim, a “capacidade executiva” indispensável para o cumprimento de uma missão complexa e difícil que se teria de enfrentar.

Aleguei que não era engenheiro agrônomo e, muito menos, pesquisador. Apesar de títulos de economista e bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais, não me sentia à vontade para aceitar o convite. De outra parte, teria que ser solucionado algum arranjo legal-administrativo para que pudesse licenciar-me do cargo de Diretor do IICA no Brasil. Cirne Lima convenceu-me, com forte justificativa, sobre a honra de ocupar as funções de Primeiro Presidente da Embrapa e, mais do que tudo, a oportunidade de contribuir e participar da jornada que se antecipava brilhante e única, qual seja a reforma do sistema de investigação agropecuária e, por via de consequência, as transformações da agricultura nacional. Encontrou saída para tudo.



Johanna Döbereiner, a extraordinária pesquisadora da Embrapa:
bactérias fixadoras de nitrogênio



Reunião de Grupo de Assesores da Embrapa, presidida por Ivan Cajueiro



Presidente J. Irineu Cabral recebe delegação estrangeira interessada em conhecer a experiência do Modelo Embrapa



J. Irineu Cabral acompanhado do seu Chefe de Gabinete, Luís Carlos Guedes Pinto, discute Planos de Trabalho com a equipe de informática da Embrapa, Brasília/DF

O Doutor João Mendes, Presidente da Associação Nacional dos Engenheiros Agrônomos, me telefonou informando que enviaria ao Presidente da República um protesto, mas fez uma observação: “estou fazendo isto por dever de ofício, mas você tem experiência e curriculum para assumir a nova Empresa”.

Convite feito e aceito, passamos a considerar a escolha dos Diretores, deixando-me o Ministro, com total liberdade de escolha. O primeiro nome que me ocorreu foi o de Eliseu Roberto de Andrade Alves, economista com Doutorado na Universidade de Purdue – USA, mineiro e procedente da Associação de Crédito e Assistência Rural – Acar, de Minas Gerais. Ademais, Eliseu, era um defensor da reforma e sua contribuição ao Grupo de Trabalho foi fundamental.

Em seguida, pareceu-me apropriado incluir o nome do engenheiro agrônomo Edmundo da Fontoura Gastal, gaúcho e com Mestrado em Economia e Administração Rural em Viçosa, Minas Gerais. Pertenceu, também, aos quadros dos Serviços de Extensão do Rio Grande do Sul, Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural – Ascar-RS e na ocasião, trabalhava como Consultor dos Serviços de Pesquisa do Uruguai, com sede no famoso Centro de Investigação Agrícola La Estanzuela. Participou também, ativamente, dos estudos do Grupo de Trabalho e da proposta da reforma, oferecendo valiosa contribuição. Em relação ao terceiro nome, Cirne Lima pediu-me que conversasse com o Secretário Geral do Ministério, Dr. Ezelino Alonso de Araújo Arteché. A conversa girou em torno da necessidade de não deixar de fora da Diretoria a participação de um representante do Ministério da Agricultura. O argumento era de que isso iria facilitar muito, pelo menos no início, as decisões da nova Empresa e, ao mesmo tempo, amortecer as fortes reações do corpo técnico do Ministério (DNPEA). O Secretário Geral tratou de me motivar e convenceu-me afinal no sentido de aceitar uma decisão conciliatória. Lembrou o nome do Professor Roberto Meirelles de Miranda para as funções de terceiro Diretor. Na ocasião, ponderei que seria extremamente desagradável, se no seio do colegiado da Embrapa, no momento estratégico de sua implantação, houvesse uma

voz que não aceitasse as diretrizes estabelecidas na reforma. Em razão do empenho do Secretário Geral e do próprio Ministro a sugestão foi aceita. O Dr. Meirelles, um homem de qualidades técnicas como zootecnista com pós-graduação de Doutorado passou a integrar a nossa primeira Diretoria. Afinal, tratava-se de pessoa de excepcional caráter e que assumiu o compromisso de aderir, inquestionavelmente, às decisões ideológicas e operativas do colegiado da Embrapa. Estava claro que precisávamos de lealdade e coesão do comando da Empresa.

Formada a tripulação, e com o mandato delegado pelo Ministro e Presidente da República nos lançamos, de corpo e alma, à realização do desafio de construir a nova Instituição, pedra sobre pedra. Para nós, iniciava-se uma longa, dura e ousada caminhada. Uma utopia engendrada em nossas consciências. Uma saga que iria revolucionar os padrões da administração pública brasileira que dominava, então, os negócios de Estado em especial as atividades do setor agrícola do Governo.

...

Não são poucas as pessoas que me perguntam quem, afinal das contas, foi o verdadeiro criador da Embrapa. Na história das instituições parece-me correto conhecer quem, de fato, teve a iniciativa de fundar e implantar uma entidade, pois é comum pessoas se atribuírem como autores da criação de uma organização ou aparecerem como patrocinadores da paternidade da iniciativa, nem sempre apoiados em posições que primem por autenticidade. Sob esse aspecto, a história não perdoa ambigüidades nem preferências. Como, ainda, não existem provas de DNA para as instituições, e só para humanos, não há outra solução para identificar a paternidade institucional, que não a de relatar, com a maior isenção possível, os fatos e episódios que aconteceram com a história da Embrapa, a partir de 1971, dois anos antes da sua inauguração oficial, em 26 de abril de 1973.

A criação da Embrapa tem três momentos.

O primeiro refere-se a um grupo de pessoas reunidas na Associação

Brasileira de Crédito e Assistência Rural – Abcar e que discutiam como fortalecer as políticas agrícolas do país, enfatizando o valor da pesquisa agropecuária como elemento decisivo no aumento da produtividade e da produção. Esse grupo de técnicos, coordenado e apoiado pela Abcar, teve participação expressiva na tomada de posição sobre a importância da pesquisa assumida pelo Ministro da Agricultura, Dr. Luiz Fernando Cirne, através de “papers” e discussões de natureza conceituais e justificativas na direção de uma reformulação na forma de conduzir as atividades da pesquisa agrícola realizadas pelo Departamento de Pesquisa Agropecuária do Ministério de Agricultura – DNPEA. Nesse esforço de colaboração ao Ministro, as pessoas que mais se destacaram foram Aloísio Monteiro Carneiro Campello, José Pastore e Eliseu de Andrade Alves. O Ministro confessou-me que essa contribuição foi relevante, pois ampliou a sua visão sobre o problema que já sentia, direta e diariamente, na convivência com os negócios do Ministério. Esse foi, portanto, o primeiro momento registrado na história da criação da Embrapa.

O segundo momento é configurado como um passo importante, ou seja, a decisão política, do Ministro da Agricultura, em criar, oficialmente, um Grupo de Trabalho, formado por mim e pelo Dr. Otto Lyra Schrader, com amplos poderes para propor uma reforma da pesquisa agropecuária do Ministério da Agricultura, devendo apresentar os objetivos, as funções e novas estratégias para investigação agropecuária, a expansão das atividades, programações e políticas de recursos humanos, fontes e formas de financiamento e proposta de legislação adequada para assegurar a dinamização desses trabalhos. O mandato foi, rigorosamente, cumprido em trinta dias, através do “Relatório de Sugestões para a Formulação de um Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária”, o chamado Livro Preto. Esse segundo momento caracterizou-se, concretamente, pelo trabalho do Grupo designado e por outros técnicos e especialistas convidados a colaborar na preparação dos estudos e propostas a serem apresentados. A decisão política do Ministro Cirne Lima de seguir adotando as recomendações do Grupo foi, sem dúvida, decisiva. O Presidente da República, Médici, aprovou a proposta recomen-

dada para a criação da Embrapa, homologada pelo Congresso Nacional. Destacaram-se como colaboradores do Grupo de Trabalho, Edmundo Gastal, Eduardo Bello, Eliseu Alves, Francisco Arinos Costa e Silva, José Pastore, e Paulo Teixeira Demoro. A coordenação coube a mim e ao Dr. Otto Lyra Schrader.

60 O terceiro momento foi o mais difícil, penoso, complexo e que exigiu das pessoas encarregadas de implantar a Embrapa, dedicação, sacrifício, experiência, sabedoria e determinação. Cabe então o mérito aos pioneiros e dirigentes, aos chefes das Unidades Técnicas e Administrativas da sede, dos Centros e Serviços, dos Pesquisadores, do Pessoal de Laboratórios e de campo e dos Funcionários de Apoio.

Todos, nos três momentos (uns mais outros menos), merecem, no meu entendimento, reconhecimento, como os criadores da Embrapa.

4

SURPRESA: A PRIMEIRA CRISE



José Francisco Moura Cavalcanti, que substituiu Luiz Fernando Cirne Lima no Ministério da Agricultura, preside ato de cooperação institucional entre a Embrapa e a Finep. Presentes, o Ministro do Planejamento João Paulo dos Reis Veloso, José Pelúcio Ferreira e J. Irineu Cabral

Ainda não era completado um mês de existência já enfrentava a sua primeira grande crise. Os fatos aconteceram de surpresa. Quatorze dias após a instalação (10 de maio de 1973), o Ministro da Agricultura Luiz Fernando Cirne Lima renuncia ao cargo.

A Secretária do Ministro, Luzia Alves, chama-me ao telefone e pede a minha presença, com urgência, ao Gabinete. Aproveita a ocasião e, demonstrando visível nervosismo, transmite-me a notícia da renúncia de Cirne Lima. Em menos de quinze minutos chego ao Edifício do Ministério, na Esplanada. Ao descer do carro encontro no “hall” do elevador o Presidente do Incra, José Francisco de Moura Cavalcante. Notei-o diferente e transtornado. Perguntei, de imediato, o que tinha acontecido. Sua resposta foi seca. “Suba que você vai saber da ‘bomba’”. Estranhei a forma pouco cordial de José Francisco, pois éramos muito amigos, além de conterrâneos e colegas do Colégio Carneiro Leão, em Recife. Chegando ao Gabinete no oitavo andar do Ministério, dei-me conta do ambiente pesado e constrangedor, como era natural em uma situação como aquela. Luzia encaminha-me, no ato, à sala de Cirne Lima. Encontro-o tranqüilo, selecionando papéis. Cumprimentame, como sempre fazia, cordial e educadamente, pedindo-me para sentar.

Você já deve saber da minha atitude. Para evitar que tenha de explicar qual a minha posição neste episódio passo-lhe às mãos cópia da carta da minha renúncia. Estou deixando hoje mesmo, o Ministério. O novo Ministro é o seu amigo José Francisco de Moura Cavalcante, que acaba de sair daqui agora, informando-me que foi convidado pelo Presidente Médici. Tranqüilize-se que tudo vai sair bem.

Naqueles dias, a imprensa vinha noticiando divergências entre o Ministério da Agricultura e a equipe econômica do Governo. Sempre os mesmos

problemas: a baixa prioridade dada ao setor agrícola, traduzida nos recursos insuficientes às atividades agropecuárias. A carta renúncia de Cirne Lima, à época, considerado o regime autoritário vigente, passou a ser documento histórico pela coragem com que expôs, publicamente, seus pontos de vista apontando as divergências existentes no seio da equipe ministerial. Cirne Lima mantinha-se em uma posição firme de não transigir quanto às necessidades essenciais de recursos e apoio aos planos do seu Ministério, particularmente, em relação aos níveis de financiamento das safras, aos preços mínimos, ao apoio à construção da infra-estrutura para estocagem da produção e todo o planejamento destinado a assegurar o crescimento da agricultura nacional. Na carta, Cirne Lima expõe alguns motivos pelos quais pede a renúncia do cargo de Ministro da Agricultura, eis alguns dos principais trechos:

A superior e humana determinação de Vossa Excelência de reduzir inda mais o ritmo inflacionário que solapa a vida do País fez, no entanto, ao nosso ver, que se iniciassem distorções, no sistema e nos métodos governamentais, fazendo com que não se distribuíssem igualmente, entre todos os setores da economia, as responsabilidades e os ônus desta tarefa, caindo sobre a agricultura, que nunca desejou nem foi beneficiária da inflação, uma carga incomparavelmente mais pesada.

Como é sabido a situação mundial dos preços dos produtos agrícolas, aflige populações e governos de todas as nações, desde as mais desenvolvidas e ricas, até aquelas em que a fome e a miséria são endêmicas.

A entrada da União Soviética como compradora de alimentos no ocidente e a possibilidade e que a China Continental venha fazer o mesmo, tornam o mundo de hoje, singularmente desafiador, porém, para o Brasil, mais como possibilidades do que como dificuldades.

Pela primeira vez, desde vinte anos, os preços dos produtos agrícolas estão em ascensão nos mercados internacionais, caberia ao Brasil, como sabe, uma ampla área de atuação como exportador de alimentos e fibras, que bem amparadas, poderiam levar até o homem do interior, o produtor rural, genuinamente brasileiro, oportunidades de renda como há muitos anos não se verifica. Ademais,

Vossa Excelência bem o sabe, mesmo os Países mais industrializados ainda têm nos produtos agrícolas a sua maior receita de exportação.

Infelizmente, os mecanismos governamentais visando o abastecimento interno, sem atingirem a estabilidade desejada pelo consumidor urbano, mais tem favorecido o setor industrial e comercial de exportação, crescentemente estrangeiro, e tornado cada vez menos brasileiros os resultados da prosperidade do País.

A busca da eficiência e da produtividade, certamente necessários, tem esmagado, de outra parte, os interesses do médio produtor rural, do pequeno ou médio industrial ou comerciante, estes, brasileiros, em benefício daquelas corporações multinacionais, indispensáveis também, se adequadamente disciplinadas, como em qualquer País, em prol do interesse da coletividade. Dentro da fixação das necessidades e prioridades nacionais, acreditamos que o fator capital está recebendo uma proteção que torna incompatível a conciliação dos objetivos nacionais. A remuneração deste capital, também cada vez menos brasileiro, faz com que o endividamento externo, a balança de pagamentos e, internamente, o custo do dinheiro, tornem quase impossível as reduções inflacionárias desejadas a não ser com desproporcional custo a ser pago por outro setor, no caso, o agrícola.

Reiterou-me, mais uma vez, um colega, também Ministro de Vossa Excelência que “o governo é um ente essencialmente aético” e como tal são válidos todos os meios para atingir os fins desejados.

Há entre essa afirmativa e minhas convicções um grande abismo. Não posso atravessá-lo. Sempre acreditei que a verdade é melhor que a falsidade, e a coragem melhor que a covardia. Hoje, confronto-me com meus próprios princípios.

...

A renúncia do Ministro da Agricultura mostra, com clareza, algumas situações que evidenciam as contradições e conflitos existentes quanto às políticas de apoio ao setor agrícola, ainda que se reconheça o seu papel no

abastecimento das nossas populações e a expressiva contribuição às exportações.

Na entrevista dada ao CPDOC da Fundação Getúlio Vargas, o Presidente Ernesto Geisel, sobre o tema de conflitos em equipes ministeriais assim se expressa com a franqueza que lhe era peculiar:

66 *Houve muitas divergências entre ministros. Uma das grandes divergências, por exemplo, era entre o Simonsen, Ministro da Fazenda e o Paulinelli, Ministro da Agricultura. Paulinelli foi um excelente Ministro. Foi na sua época que se conseguiu incorporar o Cerrado, antes uma área abandonada, à área própria da agricultura. Ele deu também um grande desenvolvimento à pesquisa agrícola, através da Embrapa. Mas é evidente que, como Ministro da Agricultura, queria sempre mais dinheiro, mais financiamento para os agricultores. O Simonsen, que arrancava os cabelos por causa da inflação, era contra, e assim surgiu a divergência. Inicialmente era o Veloso quem me trazia, muitas vezes, o problema: um queria receber mais e o outro queria dar menos. Por fim eu chamava os dois, pois cabia a mim resolver. Examinava o ponto de vista de um e de outro e dava a solução que, na circunstância, me parecia a melhor. Eu não podia me omitir, pois era o responsável. O Ministro, pela Constituição, é um simples auxiliar do Presidente da República. O responsável é o Presidente.*

...

Voltando ao episódio da mudança de ministros: indaguei do Cirne Lima:

como vamos proceder, Ministro, com relação à Direção da Embrapa, já que estamos no posto, há menos de um mês? Somos inteiramente solidários com o senhor e, seguramente, pediremos demissão dos nossos cargos. Que orientação nos oferece e que conselhos nos dá?

Cirne Lima me disse que, na conversa com o novo Ministro Moura Cavalcante, fez referência sobre sua preocupação com a Embrapa e seu

futuro, pois tratava-se de um projeto de altíssima prioridade do Governo e para o qual tinha, pessoalmente, dedicado toda atenção nos últimos meses, período preparatório de sua fundação. “Conduza, serenamente, os entendimentos com o novo Ministro, pois estou convencido que tudo vai dar certo.”

Saí do Gabinete com uma sensação de lástima, pois perdíamos, sem dúvida, a nossa maior liderança e o verdadeiro promotor de todo o processo de criação da Embrapa. O sentimento, naquele instância, com certeza, era de orfandade e desolação. Imediatamente, reuni a Diretoria Executiva e comuniquei a notícia da reunião e o contato com Cirne Lima. Pedi aos companheiros um compasso de espera, confiança e serenidade até a posse do novo titular, José Francisco de Moura Cavalcante. Ficou resolvido que não solicitaríamos demissão, pois não tínhamos a menor idéia da posição do novo Ministro, inclusive porque a nossa nomeação pelo Presidente da República estava amparada em um mandato de quatro anos. Outros aspectos a considerar: os nossos cargos eram, rigorosamente, técnicos, não havendo nenhuma influência política nas nomeações. No dia seguinte, houve a posse de José Francisco. Cumprimentei-o. Recebi atencioso abraço, sendo que na hora disse-me, em meio ao tumulto dos presentes: “Conversaremos depois. Vou chamá-lo”.

Iniciava-se a partir daí, um período difícil e inseguro para mim e para os companheiros da Diretoria. O meu primeiro encontro com o novo Ministro, após a posse, só se verificou uma semana depois. Parecia que, naquele período, processavam-se as negociações para possíveis substituições dos dirigentes do Ministério. Foi marcada a primeira audiência comigo. A pauta não continha nenhum ato dependendo da decisão e assinatura do Ministro. Sem dúvida o despacho seria decisivo pois, certamente, trataríamos do destino da Diretoria Executiva da Embrapa e, por que não dizer, da própria Embrapa. Fui franco no nosso diálogo: recordei os antecedentes da criação da Empresa, manifestando-lhe que ficasse à vontade para decidir sobre a Diretoria. José Francisco foi lacônico e para mim, surpreendentemente estranho e ambíguo. Insistiu, entretanto, que continuássemos trabalhando e que voltasse, no próximo despacho, para traçar os planos de ação.



A agenda da Diretoria não nos permitia nenhum minuto de folga. Havia que cuidar de orientar o pessoal de Chefia, organizar a situação patrimonial, elaborar o plano de treinamento de pós-graduação, equipar a nossa sede no Edifício Venâncio VI e outras tarefas pertinentes a uma Empresa Pública recém-criada, sem que o próprio Governo tivesse, também, experiência nessa área de pesquisa. A questão de recursos financeiros passou a ser crucial.

68

A transição entre o DNPEA e a nova Empresa revertia-se de enorme complexidade. Exigia de nós cuidado, competência e sobretudo ousadia para a tomada de decisões sobre questões que requeriam urgência, portanto, inadiáveis. O que mais preocupava, sem dúvida, era o que poderia acontecer com a mudança de comando no Ministério. Pessoalmente, passei a assumir uma conduta de autoconfiança e tranqüilidade a fim de não contaminar os companheiros de trabalho. Não se deve esquecer de que os funcionários saudosistas e desconformes com a reforma da pesquisa agrícola do Ministério esperavam mudanças na Diretoria, e nesse sentido, houve uma forte pressão junto ao Ministro Moura Cavalcante para nomeação do prof. Roberto Meireles de Miranda. A nossa tática foi esperar o desdobramento da situação e continuarmos trabalhando duro para implementar as medidas de funcionamento da Embrapa.

Outros fatos vieram complicar, ainda mais, esse período de transição ministerial. Os Serviços de Extensão Rural à época, eram coordenados pelo Sistema Abcar. Por todo o país funcionavam, regularmente, as chamadas Acares estaduais. Tratava-se de um modelo totalmente privado.

O organismo nacional, a Abcar, era uma associação civil, sem fins lucrativos, regendo-se pela legislação trabalhista. As entidades estaduais que formavam o Sistema eram, também, sociedades de direito privado. Havia um arranjo político-administrativo pelo qual os Serviços de Extensão Rural recebiam a maior parte dos seus recursos financeiros através de dotações aprovadas pelo Congresso, via Ministério da Agricultura. A Junta Governativa da Abcar era formada por representantes de órgãos do Governo e entidades como a Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil, Banco do Brasil e das Acares estaduais.



O Ministro da Agricultura José Francisco Moura Cavalcanti preside a 1ª Reunião do Conselho de Administração em 1973. Presentes, Rubem Noé Wilke, secretário geral, Dr. Otto Lyra, Eduardo Carvalho Pereira e a Diretoria Executiva da Embrapa



Convênio da Embrapa com Dirigentes de Universidades.
Presente o Professor Heitor Gurgulino de Sousa, Diretor do MEC



Cooperação institucional: convênio com o Banco do Nordeste.
Presidente Nilson Holanda e J. Irineu Cabral



Reunião de Chefes das Unidades da Embrapa, Brasília/DF

O Secretário Executivo do Sistema era eleito pela Junta Governativa e tinha mandato. No período de transição e da mudança dos Ministros, o titular era Aloísio Monteiro Carneiro Campello funcionário do quadro da Abcar, muito amigo do Ministro Cirne Lima. O problema é que Moura Cavalcante não se entendia com Aloísio Campello que, por sua vez, havia sido um dos idealizadores da reforma que tinha resultado na criação da Embrapa. De outra parte, as desavenças políticas em Pernambuco indicavam sérias incompatibilidades pessoais entre as correntes partidárias de Moura Cavalcante e de Manoel Netto Campello Júnior, pai de Aloísio Campello. Tal situação, sem dúvida, muito contribuiu para o ambiente ameaçador que predominava na transição do comando do Ministério. Estas circunstâncias, como se pode perceber, posteriormente, vieram se agravar, de forma dramática, piorando as relações entre as atividades de pesquisa e extensão rural, com a extinção da Abcar.

Pouco a pouco, nos despachos com o Ministro Moura Cavalcante pude, com alguma habilidade, ir superando as dificuldades da convivência com a nova situação. Contava com a solidariedade dos Diretores do Ministério que permaneceram nos seus postos, além do bom relacionamento com os membros do *staff* do novo Ministro, especialmente, com Gustavo Krause, seu Chefe de Gabinete e Rubem Noé Wilke, Secretário Geral.

...

Outro episódio, extremamente desagradável, ocorreu no início dessa transição. O Diretor da Embrapa, Eliseu Alves, teria feito, em uma solenidade, no Palácio do Itamaraty, comentários, em frente a várias pessoas, que não agradaram Moura Cavalcante. Ao saber disso, imediatamente, me convocou ao seu Gabinete, para relatar-me o fato que lhe teria sido comunicado por pessoa de sua inteira confiança. Estava irritado e não aceitava que um Diretor da Embrapa pudesse de público, falar mal do Ministro. Exigiu a imediata demissão do companheiro. Fui tomado de surpresa e, logo, tratei de defender o Eliseu alegando tratar-se, certamente, de um

mal-entendido ou maldade de alguém para prejudicar o colega ou a Embrapa. O Ministro estava irredutível e não abria mão do afastamento do nosso Diretor. Ponderei que era indispensável conversar com o Eliseu. Pedi um tempo e voltaria a conversar sobre esse desagradável problema.

Não consegui esclarecer o que aconteceu, e a melhor maneira de atenuar o assunto seria ganhar tempo e evitar um enfrentamento entre o Ministro e o Diretor. Conteí com a colaboração de amigos comuns para encerrar o assunto. Insisti tratar-se de um enorme mal-entendido. E consegui. A Diretoria da Embrapa foi em frente tratando de, obstinadamente, cumprir sua agenda e o cronograma de atividades previsto até o fim do ano de 1973.

Alguns fatos tiveram importante influência na melhoria do meu relacionamento com Moura Cavalcante. A instalação do Conselho da Embrapa, previsto em lei, teria que ser realizado de imediato. Acertei com o Ministro os nomes que comporiam esse colegiado: Maurício Rangel Reis, nome muito conhecido no setor agrícola e que seria, posteriormente, Ministro do Interior no Governo do Presidente Ernesto Geisel. Professor Almiro Blumenshein da Escola Superior de Agricultura, Luiz de Queiroz de Piracicaba – SP, representando o setor acadêmico e as ciências agrárias. O economista Eduardo Pereira de Carvalho, representando o Ministério da Fazenda, o sociólogo José Pastore também representando a área acadêmica, o engenheiro agrônomo Ney Bittencourt de Araújo, Presidente da Agrocerec, representando o setor privado e o veterinário Paulo Dacorso Filho. Os membros da Diretoria faziam parte desse colegiado.

A instalação do Conselho, realizada no Gabinete do Ministro, com a presença de todos os seus membros, contou com o prestígio do comparecimento do Ministro João Paulo dos Reis Veloso e do Dr. José Pelúcio Ferreira, Presidente da Finep, órgão do Sistema de Ciência e Tecnologia. O encontro serviu para mostrar ao Ministro Moura Cavalcante o importante papel da Embrapa, na implantação da política agrícola brasileira. Os Conselheiros tiveram a oportunidade de escutar uma exposição detalhada do Presidente da Empresa sobre suas futuras ações e toda uma estratégia institucional e operativa para sua implantação, no menor prazo possível.

Não resta a menor dúvida de que esse foi um acontecimento decisivo no processo de consolidação e um passo adiante que veio melhorar, consideravelmente, o nosso relacionamento com o Ministro Moura Cavalcante. Aproveitou-se a reunião do Conselho para iniciar as negociações, com o Dr. José Pelúcio, visando financiamento da Finep para as atividades de treinamento de pessoal técnico da Embrapa.

No período de 10 a 15 de setembro de 1973, realizou-se, em Brasília, o Seminário Nacional de Política Científica e Tecnológica. Sugerimos aos organizadores do evento convidar o Ministro Moura Cavalcante para proferir uma palestra sobre as questões ligadas à ciência e tecnologia do setor agrícola e o papel da Embrapa no desenvolvimento do país. O Ministro gostou da idéia e me chamou para reunir subsídios que servissem ao preparo da sua exposição. Resultado: Moura Cavalcante apresentou um trabalho sobre o título “Revolução Tecnológica na Agricultura Brasileira” muito elogiado pelos participantes da reunião. Na ocasião, o Ministro já demonstrava mais entrosamento comigo e revelava uma atitude de confiança na missão que a Embrapa teria de desempenhar na economia agrícola nacional. Em sua palestra, o Ministro Moura Cavalcante destaca três pontos fundamentais da política agrícola:

1. A definição dos objetivos de política agrícola, tendo-se presente a situação atual das duas grandes variáveis que condicionam a produção: a demanda interna e a demanda externa por matérias-primas agrícolas e alimentos;
2. A identificação de subsetores em que se apóiam as diretrizes de política agrícola, quais sejam: a produção e a comercialização, o abastecimento e a exportação dos excedentes agrícolas;
3. A concepção de uma estratégia racional e adequada, de modo a interferir na estrutura de produção e modificá-la pelo uso apropriado dos fatores econômicos, assegurando-se, assim, substancial elevação dos níveis de produção e dos índices de produtividade.

Mais adiante, Moura Cavalcante demonstra sua confiança na pesquisa agrícola como mola propulsora do desenvolvimento do setor primário no Brasil. Em certo momento de sua explanação, indica os fatores que demonstram a inadiável necessidade de incorporar ao processo de produção: a baixa produtividade, o desenvolvimento urbano, o aumento da demanda interna de alimentos e o crescimento da demanda mundial por produtos primários. Destacou a importância da Embrapa como mecanismo gerador de inovação tecnológica no setor agropecuário, com a pesquisa em C&T e a renovação de métodos e técnicas para melhoria dos sistemas de produção, qualidades essenciais para o avanço e a inserção do país apresentaria, de fato, condições de competição no mercado mundial.

Mais adiante, em sua explanação, Moura Cavalcante disserta sobre o Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico para o Setor Primário, com destaque para os aspectos institucionais e funcionais da Embrapa. O Ministro, assume, publicamente, uma posição do Governo em defesa da pesquisa agropecuária como fator decisivo para o desenvolvimento, como parte de um sistema mais amplo da Ciência, Tecnologia e Inovação, capaz de atingir desde o pequeno até o grande produtor rural, por vias de pesquisas direcionadas a suprir as necessidades do homem do campo. O Chefe do Gabinete do ex-Ministro Moura Cavalcante, colaborador dos seus pronunciamentos, era Gustavo Krause, homem inteligente e culto. Foi amigo da Embrapa.

O restante do mandato do Ministro Moura Cavalcante transcorreu tranqüilo, e suas relações foram de apoio e estímulo, à parte as profundas divergências com o Sistema de Extensão Rural.

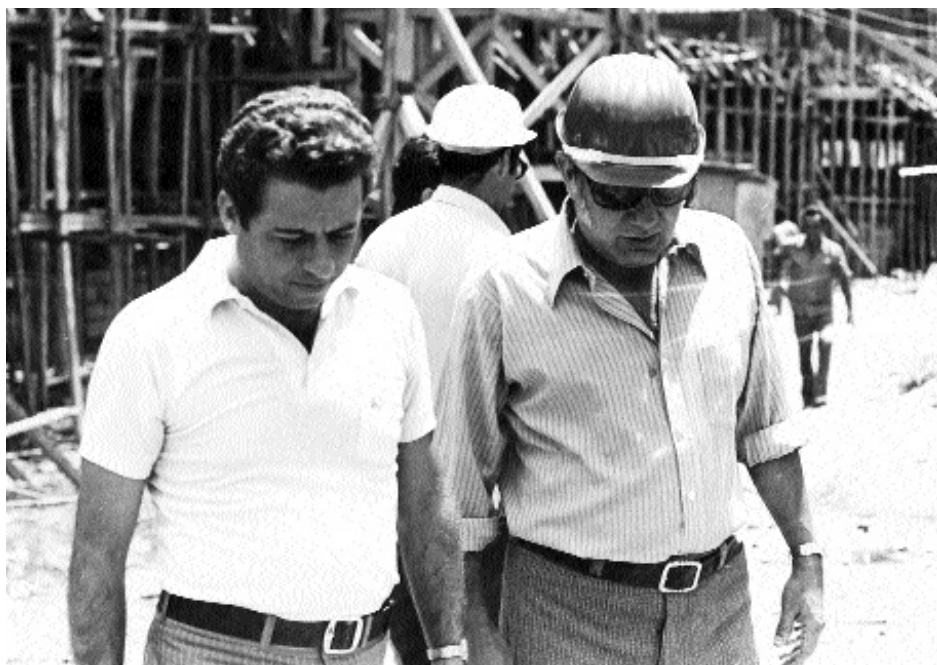
...

O grego cipriota S. Panagides, atuou no Brasil, por alguns anos como Representante do Programa das Nações Unidas. Nas questões relacionadas ao Nordeste, mantivemos excelentes relações de trabalho. Terminado o seu mandato, antes de voltar a Washington – USA, passou em Brasília para despedidas.

Conversamos sobre vários assuntos e, na sua saída, ofereci-lhe de presente uma embalagem com três garrafas de vinho fabricado na Embrapa – Viticultura em Bento Gonçalves – RS. No primeiro ano da Empresa, mandamos fabricar para distribuição no Natal uma boa quantidade de garrafas de vinho resultado dos experimentos de castas de uva produzidas na Unidade de Bento Gonçalves. Voltando a Brasília, disse-me Panagides que ao retornar para Washington levou em sua bagagem a caixa de vinhos que eu lhe tinha presenteado. O rótulo levava o título de Chateau Embrapa. Até aí nada de mais. Uma noite disse-me : “Convidei vários amigos para jantar. Resolvi, então, fazer uma prova para degustação de vinhos importados adquiridos nos EUA. Nesta prova feita “às cegas”, foram apresentadas oito marcas de vinhos, europeus, chilenos, argentinos, inclusive as garrafas do Chateau Embrapa, que vinham carinhosamente sendo conservadas em minha adega. A degustação feita por meus amigos, na maioria altos funcionários internacionais, reuniu tintos e brancos e seriam avaliados conforme sua cor, aroma e sabor. Pois bem. Foram atribuídas as notas, após a degustação. Aí vem a surpresa do meu amigo grego cipriota: o Chateau Embrapa tinto venceu a prova em 1º lugar e o branco em 4º. Nos dias de hoje, os vinhos da Embrapa – Bento Gonçalves, são considerados competitivos no mercado nacional e internacional. “Agora, os produtos de 1973/74 não sei não”. O Chateau Embrapa na viagem Brasília – Washington atravessou, de navio, a linha do Equador. Aí pode ter havido o milagre.

5

AÇÕES DE CONSOLIDAÇÃO



Ministro Alyson Paulinelli em companhia de J. Irineu Cabral visita obras da construção do Cenargen. Centro de Recursos Genéticos, Brasília/DF

O general Ernesto Geisel assume, em 15 de março de 1974, a Presidência da República. Ao formar seu Ministério, escolhe o engenheiro agrônomo Alysson Paulinelli para o Ministério da Agricultura.

Eu não conhecia o Paulinelli, mas nas minhas leituras tomei conhecimento de suas ações em Minas, no desenvolvimento da agricultura. Li vários relatórios e diversas informações sobre a agricultura e a pecuária mineira. Conversei com Paulinelli várias vezes para me orientar e concluí que ele era um homem com condições de ser o Ministro da Agricultura”.

Essas declarações de Geisel estão no seu histórico depoimento ao CPDOC da Fundação Getúlio Vargas, no ano de 1997.

Em uma das conversas com Alysson, o Presidente Geisel dedicou bom tempo às questões ligadas à pesquisa agrícola e à Embrapa. Em um desses encontros, no antigo edifício do Ministério da Agricultura, no Largo da Misericórdia, Rio de Janeiro, Geisel chamou seu Ajudante de Ordem, o Coronel Moraes Rego, e pediu para marcar um encontro com a Diretoria da Embrapa, logo nos dois primeiros meses de sua administração. Queria conhecer os planos da Empresa, identificar problemas na sua implantação e resolver todas as questões fundamentais pendentes.

Em 15 de março de 1974, o novo governo assume com Alysson Paulinelli no Ministério da Agricultura. Durante o mandato de cinco anos de Geisel, os Ministros Maurício Rangel Reis, do Interior, João Paulo dos Reis Veloso, do Planejamento, Mário Henrique Simonsen, da Fazenda e Severo Gomes, da Indústria e Comércio foram tenazes apoia-

A Diretoria da Empresa fez a sua primeira mudança com a saída do professor Roberto Meirelles de Miranda. Em seu lugar, assumiu outro professor, o Dr. Almiro Blumenshein, da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz em Piracicaba (SP). Almiro já vinha ocupando o cargo de Conselheiro. Com a sua entrada, homem da área de genética, com doutorado nos USA, Universidade de Norte Carolina, tinha um perfil de técnico muito competente, temperamento empreendedor e agressivo, sem nenhum compromisso com o passado da pesquisa no Ministério. A Diretoria manteve-se coesa e decidida a executar a proposta da reforma, com a vantagem de contar com o apoio e confiança do Ministro da Agricultura e do Presidente da República.

Fui chamado ao Gabinete de Alysson. Tivemos uma longa, franca e proveitosa conversa. A nova Diretoria, confirmada nos seus cargos, teria uma missão dura pela frente: implementar o novo Modelo Institucional e Operativo, instalar os Centros Nacionais e Serviços, negociar e ajudar a criação das Empresas Estaduais, treinar pessoal e buscar recursos financeiros. Havia um desafio de curto prazo: criar as condições mínimas necessárias para que a Embrapa, nessa difícil transição, não se mostrasse fragilizada. Tínhamos que mostrar serviço, pois, outra vez, crescia a expectativa em torno do trabalho da nova Instituição. Acertamos com Paulinelli algumas medidas estratégicas para conduzir a Empresa com a maior objetividade possível, cumprindo metas e um calendário com prazos de execução rigorosos, atuando a diretoria com harmonia, coesa e determinada.

Alysson, como bom mineiro, naquela ocasião, me disse: “Seu Irineu, vamos ensebar as canelas, pois tudo indica que o trabalho daqui para frente será duríssimo e longo. Quem sabe durará o mandato do Presidente Geisel de cinco anos”.

Pois isso aconteceu. Por incrível que pareça, um Ministro da Agricultura manteve-se no posto por cinco anos! A Diretoria da Embrapa também cumpriu esse período.

Além de várias tarefas importantes a executar, a Diretoria teria de enfrentar, a partir da posse do novo governo, um calendário denso e cheio

de atividades importantes. Entretanto, não resta a menor dúvida, o elenco de medidas estruturais concentrou-se na elaboração das linhas básicas, definindo as seguintes deliberações:

- a) O Modelo Institucional de Execução da Pesquisa Agropecuária;
- b) O Grupo Central de Implantação do Modelo;
- c) Definição sobre a estrutura, funções e atribuições dos sistemas estaduais de pesquisa agropecuária;
- d) Regulamentação da ação coordenadora de acompanhamento e avaliação, a ser desenvolvida pela Embrapa, em relação aos sistemas estaduais;
- e) A estrutura local, funções e atribuições dos centros nacionais de pesquisa;
- f) Instituição do Sistema de Planejamento da Pesquisa Agropecuária.

Esses trabalhos exigiram um enorme esforço por parte da direção, dos chefes de departamentos, consultores e especialistas em determinadas áreas.

Estou convencido de que foi o período mais fértil da Empresa, no seu início, em termos de criatividade e habilidade no aproveitamento de experiências externas e adequadas às diretrizes e orientações emanadas do Grupo de Trabalho que estudou e propôs a reforma da pesquisa agropecuária.

Toda a engenharia institucional em seus detalhes foi elaborada no ano de 1974. É de justiça reconhecer a contribuição profissional do Dr. Paulo Teixeira Demoro, Consultor Principal contratado para a formulação dos atos administrativos e jurídicos indispensáveis no período da implantação. O Dr. Paulo Demoro, ex-Consultor Jurídico do Instituto dos Bancários, possuía formação profissional invejável e capacidade excepcional de preparo de atos legislativos. Um Advogado brilhante de linguagem clara e precisa, conhecedor profundo da legislação das empresas públicas e privadas. Foi, sem nenhuma dúvida, o grande intérprete das propostas vinculadas à reforma e das discussões e decisões técnicas da Diretoria Executiva da Embrapa. O esforço realizado, naquele período, fez com que se completasse a série de instrumentos que a administração da Embrapa houve por bem definir, no

desejo de implantar uma contribuição aos propósitos do governo para acelerar o processo de desenvolvimento do setor agropecuário através da incorporação maciça de tecnologias destinadas a aumentar os níveis de produção e produtividade da agricultura nacional.

...

82

Durante a realização dos estudos do Grupo de Trabalho, que propôs a reforma, entre outros capítulos, a estrutura de um novo modelo para a pesquisa agropecuária, foi, sem a menor dúvida, a tarefa estratégica mais importante realizada, naquele momento, para a construção dos alicerces da nova Empresa. Tínhamos em nosso poder abundante material de referência sobre o tema. A questão era a de elaborar os atos deliberativos para a decisão da Diretoria. O assunto exigia ampla discussão dos Diretores, pois a proposta iria provocar uma radical transformação na antiga estrutura operativa do DNPEA (Ministério da Agricultura).

O novo modelo passaria a constituir o eixo central das novas atividades de pesquisa. Por definição surgia uma nova filosofia de atuação dos pesquisadores, o mapeamento espacial diferente das novas unidades, os investimentos pesados em treinamento e os necessários em reformas, construções, aquisição de equipamentos de laboratórios e a intensa articulação institucional entre as diferentes entidades de pesquisa agrícola. No fundo, criava-se, na ocasião, o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), com um forte embasamento cooperativo e por que não dizer uma proposta transformadora incomum no serviço público brasileiro.

Decidimos, então, reunir a Diretoria com vistas ao preparo e aprovação do novo modelo. Entramos em absoluto isolamento para realizar essa tarefa. As discussões aconteceram na casa onde eu morava, na QI 09, do Lago Sul, Brasília. Naquela jornada, além dos Diretores Almiro Blumenshein, Eliseu Alves e Gastal, estiveram presentes Ivan Cajueiro, Chefe da Assessoria da Presidência e o Consultor Paulo Demoro.



Professor Almiro Blumenshein assume o cargo de Diretor Executivo da Embrapa, substituindo Roberto Meireles. Presentes: Ministro Paulinelli, J. Irineu Cabral e seu Chefe de Gabinete, Dr. Luis Carlos Guedes Pinto. Almiro foi o principal responsável pela implantação da unidades descentralizadas da Embrapa



Cooperação institucional: reunião com a presença do Presidente Ernesto Geisel, acompanhado de quatro Ministros de Estado por ocasião de assinatura de Convênio com o Governo do estado de Minas Gerais e Embrapa



J. Irineu Cabral e Ministro Alyson Paulinelli estiveram cinco anos juntos,
na Administração da Embrapa



Diretoria Executiva da Embrapa recebe em Brasília
Diretor dos Serviços de Pesquisa Agrícola da Austrália.

O trabalho durou uma semana, no mês de abril de 1974. À nossa disposição, estiveram Darci (preparando as refeições), meu motorista Ildefonso Costa Machado a quem eu tinha como meu segundo anjo da guarda. Chegamos ao final dos debates com contribuições de Eliseu e Gastal. Almiro tinha uma proposta escrita. Além da difícil tarefa de coordenação dos trabalhos, ofereci idéias acumuladas nas minhas experiências nacional e internacional. A principal baseava-se no modelo do INH (Instituto Nacional de Saúde) dos Estados Unidos que trabalhava com fundos de financiamento para projetos demandados pelas principais enfermidades do país. Nas discussões, as idéias de Almiro, por mim corroboradas, tomavam em conta o Sistema Internacional dos Centros de Pesquisa por Produto e Ecossistemas.

No dia 22 de maio de 1974 foram, finalmente, aprovadas em forma da Deliberação Número 67, as linhas de atuação da Embrapa, definindo o “Modelo Institucional de Execução da Pesquisa Agropecuária”. Aí se inicia a seqüência de atos, observando as diretrizes e orientações da Deliberação 067, com o propósito de fixar as linhas fundamentais e definir os mecanismos e instrumentos a serem utilizados na condução dos trabalhos da pesquisa agropecuária em todo território nacional. O Modelo Institucional ficou constituído por um Sistema Nacional compreendendo duas linhas fundamentais de atuação:

- a) ação direta, através de unidades de execução de âmbito nacional (Centros Nacionais de Pesquisa por Produto, de Recursos e outros Serviços) e de Unidades Executivas de âmbito Estadual, coordenadas diretamente por uma representação da Embrapa, também de âmbito estadual, constitutivas do que se convencionou denominar Sistemas Estaduais de Pesquisa Agropecuária;*
- b) ação coordenadora (programática, normativa, de acompanhamento e avaliação) com execução a cargo de unidades executivas também integrantes dos sistemas estaduais, mas diretamente coordenadas por Empresas Estaduais de Pesquisa Agropecuária. Objetivando a implementação do novo Modelo foram, em seguida, oficializadas as resoluções e deliberações referentes aos*

estudos e providências para a criação das unidades de pesquisa, as funções dos sistemas estaduais e das empresas nos estados. Foram, por igual, definidos os termos de referência destinados a delegar funções específicas às autoridades da Empresa, tais como formulação da estrutura e atribuições dos centros nacionais de pesquisa, quantificação de recursos físicos, financeiros e humanos, assim como a localização das novas Unidades. De outra parte, cuidou a Diretoria Executiva de introduzir novos enfoques na condução das atividades da Empresa, mediante a Instituição de um “Sistema de Planejamento da Pesquisa Agropecuária”.

O Modelo foi elaborado para ser implantado, gradativamente, sempre tendo em vista aproveitar a capacidade instalada e recursos humanos do acervo do Ministério para a Embrapa, com ressalva de que esse aproveitamento fosse das bases físicas e do pessoal rigorosamente selecionados, ajustados aos critérios recomendados pelas Comissões Técnicas.

Não houve, em nenhum momento, decisões com interferência política partidária apesar de havermos recebido, invariavelmente, o apoio de personalidades políticas em alguns estados. A implantação dos “Sistemas Estaduais” e “Programas Integrados” foi sempre precedida de entendimentos com os governos de cada unidade da Federação e organismos existentes na área. A implantação do Modelo contou, também, com o apoio técnico dos Centros Internacionais de Pesquisa Agropecuária (CIAT, CIMMIT, IRRI, ICRISAT, de Agencias Internacionais como o IICA, a FAO e USAID), além do decisivo apoio financeiro através de empréstimos do BIRD e BID. Ademais, deve ser ressaltado, ao longo dos anos pioneiros, a cooperação bilateral de países como USA, França, Japão, Austrália, Argentina, Israel, México, Espanha e outros. Foram essenciais, nesse esforço de construção do Modelo, as contribuições de empresas consultoras, em particular a Planasa, de São Paulo e consultores individuais contratados com recursos obtidos da Finep.

A Embrapa e Embrater coerentes com suas políticas de recursos humanos resolveram criar, em 12 de fevereiro de 1979 a Fundação de Seguridade

Social – Ceres com o propósito específico de proporcionar aos seus funcionários os benefícios de complementação da aposentadoria. Esta iniciativa que completou 25 anos em 2004 conta com 8.840 empregados associados, contabilizando R\$ 4 milhões de benefícios por mês. Oitenta e sete por cento da demanda dos sócios da Ceres são atendidos em 24 horas. Seu patrimônio se resume: "ética, transparência e pontualidade".

Jaldir Torres, Miguel Afonso, Paulo Ferraz e Luiz Gomes, pessoal do quadro de elite da Embrapa, foram seus Diretores Superintendentes. Pedro Merçon Vieira, Assessor da Embrapa e na qualidade de ex-Diretor da Embrater, liderou os estudos e a preparação das medidas para a criação da Ceres. O Pesquisador, Manoel Moacir Costa Machado, ex-Chefe de Gabinete do Presidente Murilo Flores e autor de uma excelente tese de doutorado, na Inglaterra, sobre "O Modelo Institucional da Embrapa", é o atual Diretor Superintendente da Ceres.

O projeto Ceres deverá acompanhar o crescimento da Embrapa e será, seguramente, um dos sólidos pontos de apoio de sua política de recursos humanos.

A obstinação da Diretoria Executiva era seguir, à risca e com grande rigor, as diretrizes, princípios e procedimentos emanados da Empresa, tais como evitar, a todo custo, quaisquer forma de duplicação desnecessária de trabalhos de pesquisa com a decorrente fragmentação de recursos humanos, técnicos e financeiros.

Um calendário de ações e atividades foi, cuidadosamente, elaborado para, já a partir de 1974, serem definidos os estudos, medidas e propostas de instalações dos Centros Nacionais, das Unidades e Empresas Estaduais e dos chamados Programas Integrados. O grande desafio requeria habilidade, eficácia e capacidade de gestão para, a um só tempo, absorver o gigantesco acervo transferido pelo Ministério, instalar as novas unidades de pesquisa previstas no Modelo, sempre tendo em vista a enorme pressão para que a Embrapa cumprisse os objetivos transformadores da reforma. Esse desafio foi aceito, e a Empresa chegou ao fim da década dos setenta com a implantação de seus grandes objetivos e metas praticamente irreversíveis. Funcionaram o planejamento estratégico e uma engenharia institucional pouco comum naqueles idos dos anos setenta.

6

IMPLANTAÇÃO DO MODELO



Inauguração do Centro Embrapa Trigo – Passo Fundo-RS, com a presença do Presidente da República, Ernesto Geisel, Alyson Paulinelli e J. Irineu Cabral

Uma nova era seria iniciada nas ações de implantação da Empresa. Organizavam-se e começam a funcionar as Comissões Técnicas encarregadas de estudar e propor a estrutura e localização dos Centros Nacionais por produto aprovados pela Diretoria. O Diretor Almiro Blumenshein coordenou as atividades consideradas altamente prioritárias. Não se podia perder mais tempo na instalação dessas novas unidades substitutas dos Institutos Regionais do DNPEA. Esse foi considerado o trabalho reformador na fase inicial da. À medida que as Comissões credenciavam seus trabalhos a Diretoria Executiva estudava as propostas, cuidadosamente, decidindo pelas opções que lhe pareciam mais acertadas.

No primeiro momento e em conformidade com o Modelo adotado, foram estudadas e aprovadas as seguintes unidades:

- Centros Nacionais: Feijão e Arroz – Goiânia (GO); Milho e Sorgo – Sete Lagoas (MG); Horticultura – Brasília (DF); Mandioca e Fruticultura Tropical – Cruz da Almas (BA); Trigo – Passo Fundo (RS); Soja – Londrina (PR); Fruticultura de Clima Temperado – Cascata (RS); Gado de Leite – Coronel Pacheco (MG); Gado de Corte – Campo Grande (MT); Caprinos – Sobral (CE); Suínos e Aves Concórdia (SC); Algodão – Campina Grande (PB).

Os Centros destinados aos trabalhos regionais de pesquisa foram:

- Cerrados – Planaltina (DF);
- Trópico Úmido – Belém (PA);
- Semi-árido – Petrolina (PE).

Uma unidade que mereceu especial atenção foi o Centro de Recursos Genéticos (Cenargen) – Brasília (DF), que teve como seu primeiro chefe, o saudoso Dalmo Giacometti. Foram criados, ainda, os Serviços de Levantamento de Solos e Produção de Sementes e o Centro de Agroindústria de Alimentos – no Rio de Janeiro (RJ).

As chamadas Unidades de Pesquisa de âmbito estadual ficaram assim localizadas: São Carlos (SP); Bagé (RS); Goiana (PE); Aracaju (SE); Pacajus (CE); Ponta Grossa (PR); Campos (RJ).

Quanto aos produtos cacau, café, cana-de-açúcar, borracha, foram feitos acordos cooperativos, após negociações, respectivamente com a Ceplac, IBC, IAA e Sudhevea. Quanto à Sudhevea, decidiu-se instalar um Centro em Manaus (AM) para cuidar de investigações com a borracha.

Tarefa importante realizou-se na montagem e estruturação dos Sistemas Estaduais, previsto no Modelo (SNPA – Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária). Essas ações exigiram atenção pessoal do Ministro e do Presidente da Empresa, pois envolviam aspectos políticos delicados e exigências jurídicas e administrativas complexas.

Na realidade, o Modelo adotado com base em um Sistema Cooperativo requeria mudança radical na cultura local, o que obrigou a longas e difíceis negociações com os governos estaduais. Na maioria dos casos foi necessária a participação pessoal do Ministro Paulinelli, dos Governadores e do Presidente da Embrapa.

Nem sempre foi possível criar as empresas estaduais em todas as unidades da Federação. Aderiram ao SNPA: Minas Gerais com a criação da Epamig; Pernambuco com o IPA; Rio de Janeiro com a Pesagro; Goiás com a Emgopa; Santa Catarina com a Empasc; Mato Grosso com a Empaer; Maranhão com a Emapa; Paraíba com a Emepa; Rio Grande do Norte com a Eparn; Bahia com a Epaba; Espírito Santo com a Emcapa. São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul, mediante acordos com a Embrapa, mantiveram suas organizações estaduais. Nos territórios de Rondônia, Roraima, Amapá, Alagoas, Sergipe e Piauí foram instaladas representações temporárias da Embrapa mantendo-se as unidades de pesquisa denominadas Uepaes.

De início, esses foram os arranjos institucionais encontrados para a formulação do SNPA. Esse modelo foi suficientemente forte para assegurar uma parceria federativa que passou a adotar, em forma articulada e cooperativa, as diretrizes e mudanças propostas na reforma.

Restava inserir, nesse esforço conjunto, as universidades vinculadas ao ensino das ciências agrárias. Nesse sentido, o Modelo previa a cooperação entre as instituições, sendo que a Embrapa valia-se dos cursos de Pós-graduação para treinar seus pesquisadores, enquanto os departamentos das universidades realizavam projetos de pesquisa aprovados em acordos com a Embrapa.

Assim, esse esquema conjunto, funcionou muito bem com a Universidade de Viçosa (MG), Escola Superior de Agricultura Luís de Queiroz em Piracicaba (SP), Universidade Federal de Pelotas (RS) e Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, RJ.

Restava incorporar o setor privado ao esforço cooperativo em implantação. Isso foi feito mediante projetos em parceria com as organizações produtoras de insumos, cooperativas e empresas particulares do setor agropecuário. A execução dos projetos de pesquisa era orientada e conduzida pelo sistema de planejamento adotado, em que todos participavam nos seus respectivos níveis (nacional, regional, estadual e local). A participação política e representativa dos segmentos público, acadêmico e privado se fazia no Conselho Consultivo da Embrapa.

Ao instalar-se, em abril de 1973, a principal preocupação da Diretoria foi no sentido de desenvolver um Plano de Ação que, a um só tempo, promovesse a implantação dos serviços na sede, em Brasília, e no interior e que se assegurasse a continuidade dos trabalhos de pesquisa considerados prioritários e em execução pelo Ministério da Agricultura. Essas ações, em forma resumida foram: recrutamento da equipe nacional, o inventário e levantamento do patrimônio através de Comissões Especiais.

O inventário dos bens abrangia 92 bases físicas. Registravam um valor estimado dos bens calculado, à época, em Cr\$ 1.318.000.000,00 (um bilhão, trezentos e dezoito milhões cruzeiros). O total geral de funcionários era de

6.697, sendo 946 de nível superior. Não significava, entretanto, que esses empregados de nível superior fossem pesquisadores.

94 As atividades de pesquisa em desenvolvimento pelos Institutos e Estações Experimentais do Ministério indicavam a existência de 1.004 subprojetos referentes a 43 produtos de origem vegetal e seis espécies animais. Foram identificados 130 convênios diversos entre o Ministério e diferentes instituições nacionais e internacionais, incluindo governos estrangeiros.

A Embrapa tratou de analisar, cuidadosamente, esses acordos, reduzindo e ajustando-os à nova orientação. Reconhecendo que um dos problemas sérios da pesquisa agropecuária era a escassez de recursos financeiros, tratou-se, desde logo, de preparar o novo orçamento para 1974, na ordem de Cr\$ 300 milhões. Outra providência oportuna foi a elaboração do Plano Quinquenal de Pesquisa (1975-1979), onde foram indicados, ano a ano, os dispêndios do Governo Federal (Orçamento da União) prevendo-se, para 1979, a aplicação de 950 milhões de cruzeiros.

Outras ações foram promovidas visando à obtenção de aumento de recursos, dos chamados PIN e Proterra. Foram preparados projetos na ordem de \$25 milhões para pesquisa na Amazônia procedentes do Banco Mundial. De outra parte, iniciaram-se as negociações com o BID para um programa de desenvolvimento de difusão no Centro-sul. Foram adotadas medidas no sentido de aumentar os rendimentos da própria Empresa com a venda de produtos de suas bases físicas e de áreas existentes não adequadas para a pesquisa. A partir de 1973, a administração da Empresa com recursos da Finep, Semor (Ministério do Planejamento), iniciou, em forma sistemática, estudos de organização e implementação da sua estrutura básica técnico-científica, administrativa e financeira. O primeiro ano registra um esforço considerável de articulação mediante diferentes arranjos administrativos nos níveis federal, estadual e regional e com o setor privado.

No que toca aos recursos humanos, a Embrapa, valendo-se da flexibilidade que a lei lhe outorgou iniciou uma política agressiva de pessoal. As fontes a que recorreu para formar seu quadro profissional foram, após criteriosa seleção, os técnicos do Ministério da Agricultura, o mercado universitário



Fundação, em Florianópolis-SC, da Empresa Estadual com apoio da Embrapa.

Preside a reunião o Governador Antonio Carlos Konder Reis



Cooperação Embrapa com os Estados. Convênio com o Governador do Rio Grande do Sul, Dr. Sinval Guazelli



Reunião Pesquisa/Extensão Rural. Renato Simplício, Presidente da Embrater (à direita), Paulinelli, Irineu Cabral e Edmundo Gastal



Dirigentes da JICA–Japão discutem cooperação com Embrapa – Cerrados

e as ofertas do setor privado. Um dos atrativos para mobilização de pessoal técnico, além das características inovadoras da nova Empresa, delineavam-se os estímulos salariais e a formação de uma carreira promissora de pesquisador agrícola. No ano de 1973, foi elaborada e iniciada a execução do Programa de Recursos Humanos para o biênio 74/75.

Os projetos de treinamento compreenderam:

- A – Pós-graduação – Treinamento em 1973/1974, de trezentos técnicos no país e 140 no exterior. Esse projeto foi sendo direcionado no sentido de cursos e estudos relacionados com as prioridades da Empresa e desenvolvimento de atividades de pesquisa, também prioritárias, nas universidades.
- B – Técnicas de Pesquisa e Experimentação Agrícola – Treinamento de 160 técnicos durante o ano de 1974, em cinco cursos de iniciação à pesquisa.
- C – Sistemática de Pesquisa e de Trabalho da Embrapa – Treinamento de oitocentos técnicos, através de cinco cursos, durante o primeiro semestre de 1974.
- D – Iniciação à Pesquisa – Propiciar oportunidades de especialização a cem estudantes em 1974 e cem estudantes em 1975.

A inversão prevista para esse programa no biênio 1974/1975 foi da ordem de 68 milhões de cruzeiros.

Seguiram-se ações de implantação dos programas, a revisão dos projetos de pesquisa para que se pudesse adotar um novo paradigma quanto a prioridades e sua qualidade científica. O exercício de 1974 terminaria com a sensação de haver superado obstáculos difíceis no processo de transição.

Apesar das dificuldades de 1974, todas pertinentes ao processo da reforma institucional, já em plena fase de implantação, conseguiu a Embrapa executar um conjunto de ações consideradas decisivas no cumprimento do mandato que lhe foi concedido. A atuação da Diretoria Executiva, dos Departamentos e Unidades descentralizadas foi obstinada. Os esforços foram concentrados e dirigidos, primeiramente, para a estruturação dos Centros Nacionais, cuja localização e estrutura já haviam sido decididas com

os produtos prioritários e as áreas selecionadas para a instalação das Unidades que atenderiam às regiões Amazônica, o Semi-árido e Cerrados.

98 No que concerne aos Centros Nacionais de Pesquisa, os estudos respectivos foram conduzidos por 98 técnicos, integrantes de catorze Grupos de Trabalho, incumbidos da elaboração dos anteprojetos de implantação das correspondentes Unidades. Esses Grupos de Trabalho, por sua vez, tiveram ensejo de consultar 743 técnicos das mais variadas instituições de pesquisa agropecuária, nacionais e internacionais. Salienta-se a valiosa colaboração, na coleta de subsídios para o modelo nacional, dos representantes dos mais importantes Centros Internacionais de Pesquisa. Graças aos trabalhos desenvolvidos pelos citados Grupos, foi possível à Administração da Empresa, ainda em 1974, criar e definir a estrutura organizacional dos seguintes Centros:

- a) Centro Nacional de Pesquisa de Trigo, localizado em Passo Fundo, Rio Grande do Sul, mediante utilização de base física da Embrapa, ali existente;
- b) Centro Nacional de Pesquisa de Arroz, a que posteriormente foi associado do Feijão, localizado em Goiânia, Estado de Goiás;
- c) Centro Nacional de Pesquisa de Gado de Leite, em Água Limpa, Município de Juiz de Fora, Estado de Minas Gerais;
- d) Centro Nacional de Pesquisa de Gado de Corte, com localização em Campo Grande, Estado de Mato Grosso do Sul;
- e) Centro Nacional de Pesquisa da Seringueira, com localização em Manaus, Estado do Amazonas, que desenvolveria seus trabalhos em colaboração e com o apoio da Sudhevea, dando continuidade a programa cooperativo de pesquisa já existente;
- f) Centro Nacional de Recursos Genéticos, com sede em Brasília, devendo utilizar bases físicas de unidades de pesquisa da Embrapa, ou a ela vinculadas, como locais ou estações de manutenção e conservação de material genético.

Figuraram na pauta, para próxima criação – no decorrer, do primeiro trimestre de 1975 – os Centros Nacionais de Pesquisa de Milho e Sorgo, Soja e Algodão, além dos Centros de Pesquisa Agropecuária do Trópico Úmido (Amazônia), do Trópico Semi-Árido (Nordeste) e dos Cerrados no Centro Oeste.

Pretendeu-se, igualmente, proceder à implantação de programas de pesquisa, de alcance nacional, para mandioca, fruticultura, olericultura, caprinos, ovinos e suínos, à base de estudos já concluídos e mediante ampliação progressiva de trabalhos conduzidos por núcleos locais, estaduais ou regionais.

Do mesmo modo, estudos foram realizados, no decorrer de 1974, que permitiram à Empresa definir, em 1975, sua forma de atuação, e em nível nacional, um programa de pesquisa sobre levantamento e conservação de solos e de um sistema institucional de pesquisa sobre tecnologia de alimentos. Igualmente, cogitou-se de estabelecer as bases para atuação da Empresa, em âmbito nacional, no campo das pesquisas florestais, em cooperação com o Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal (IBDF).

...

Minas Gerais, Espírito Santo e Goiás criaram e iniciaram, em 1974, as suas empresas estaduais, respectivamente, a Epamig (Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais), a Emcapa (Empresa Capixaba de Pesquisa Agropecuária), e Emgopa (Empresa Goiana de Pesquisa Agropecuária), Como se havia previsto no Modelo Institucional da Embrapa, a essas entidades estaduais foram delegados os encargos de coordenar a execução do Programa Integrado de Pesquisa desenvolvido nas suas respectivas áreas de jurisdição. Foram assinados convênios estabelecendo as regras da parceria, abrangendo a compatibilização de objetivos dessas instituições, a delegação dos poderes da coordenação e execução das atividades de pesquisa nos estados, a transferência de imóveis e equipamentos da Embrapa para os estados. Além disso, houve a concessão de recursos humanos e financeiros para a execução de projetos e a atribuição de prepararem o Programa Bial de

Pesquisa. A Embrapa ficou com o direito de indicar e ocupar o cargo de Diretor de Operações Técnicas das empresas estaduais.

...

100

A definição de um Sistema de Planejamento da Pesquisa Agropecuária tornou-se indispensável para implantar e dar curso prático ao Modelo Institucional da Embrapa. Para isso, partiu-se do princípio segundo o qual a programação da pesquisa teria que ser concebida de modo a fornecer rápidas respostas aos objetivos governamentais que visavam dotar o setor agropecuário com conhecimentos científicos e tecnológicos capazes de realizar o aproveitamento pleno do seu potencial produtivo.

Aprovado seu Modelo Institucional, a Embrapa definiu, também, a sistemática de planejamento de pesquisa a ser adotada. Essa sistemática estabelecia metodologia que permitia definir objetivos e metas; selecionar ações mais adequadas; decidir sobre instrumentos e meios a serem utilizados para executar as ações selecionadas; avaliar resultados e propor ajustes.

Fundamentalmente, o Sistema de Planejamento estruturou-se em duas etapas distintas. Na primeira – indicativa – fornecem-se aos pesquisadores informações das prioridades para utilização dos recursos da pesquisa: é a programação descendente. Na segunda – programação ascendente – recolhem-se as proposições de ações concretas dos pesquisadores no nível onde elas são geradas, submetendo-se à consolidação, nos níveis centralizados.

Nesse processo, destacavam-se quatro figuras básicas. Plano Indicativo, Projetos, Subprojetos e Programas. A elaboração de qualquer deles pode ocorrer nos níveis institucional, nacional, estadual, regional ou local. As ações dirigidas pelo Sistema de Planejamento da Empresa culminam na elaboração do Programa Nacional de Pesquisa Agropecuária – Pronapa.

O ano de 1974 marca o início efetivo das atividades de implantação do Sistema de Planejamento da Empresa. Naquele ano, buscou-se iniciar a operacionalização do Sistema, adotando o orçamento-programa como seu instrumento. A fim de garantir recursos suficientes para a pesquisa, procurou-

se implantar um mecanismo de captação. Na orientação técnica da pesquisa em si, buscava-se implementar a abordagem de pesquisas em sistemas.

Todas essas inovações previram a capacitação do corpo de pesquisadores para atuarem dentro das novas normas e orientações. Através de seminários realizados nas Unidades de Execução de Pesquisa, cerca de 690 técnicos foram treinados sobre como proceder para atuarem dentro do novo sistema adotado. Todas as informações pertinentes à sistemática de planejamento foram reunidas em um “Guia”, que orientou o pesquisador nos procedimentos para programar suas atividades.

Em 1974 foi feita a indicação das prioridades de pesquisa, em nível nacional para, posteriormente, serem identificados os níveis descentralizados. Essas informações constituíram parte do Guia de Planejamento e definiram uma versão-tentativa do primeiro Plano Indicativo Nacional.

...

Na área de recursos humanos, a Embrapa desenvolveu, em 1974, intensa atividade, que envolveu a realização de seminários sobre a concepção institucional e operativa da Empresa (doze seminários realizados em três meses, com a participação de 585 técnicos); prosseguiu com a execução do processo seletivo do pessoal do extinto DNPEA incorporado aos serviços da Embrapa. Continuou-se com a elaboração do Plano de Cargos e Salários da Empresa e subsequente enquadramento do pessoal próprio e dos funcionários selecionados, oriundos do ex-DNPEA (trabalho que abrangeu 4.137 empregados e servidores cedidos ou à disposição). Concluiu-se com a realização de cursos de técnicos de pesquisa e experimentação (envolvendo elementos contratados durante o ano para ampliação do quadro de pesquisadores).

A tarefa de maior relevância foi a condução do programa de pós-graduação, um dos mais importantes no campo do investimento em recursos humanos na área de agricultura de um país latino-americano. Sua importância decorreu não apenas dos recursos financeiros que o empreendimento

exigiu, mas, principalmente, da modificação a ser operada em relação ao número de pesquisadores com formação profissional no nível de pós-graduação. Ao término do programa (30 de março de 1976), a Embrapa contou com um corpo de pesquisadores constituído em mais de oitenta por cento de pós-graduados. Esse fato é tanto mais significativo se for considerado que, antes do advento da Empresa, apenas dez por cento dos pesquisadores a serviço do Ministério da Agricultura eram portadores de títulos de pós-graduação.

Em áreas críticas das ciências agrárias – Entomologia, Fitopatologia, Fisiologia Vegetal, Melhoramento de Grandes Animais, entre outras –, que contava com reduzido número de especialistas, a Empresa recrutou profissionais recém-formados enviando-os para cursos de pós-graduação, em um trabalho de capacitação inteiramente voltado para as necessidades mais prementes da pesquisa agropecuária.

Do contingente recebido do extinto DNPEA, permaneceram na Empresa, após o processo seletivo, 637 pesquisadores e 2.785 auxiliares, totalizando 3.422 servidores. Durante 1974, foram admitidos 176 novos técnicos. Não obstante a redução de pessoal, a pesquisa não sofreu, sob a administração da Embrapa, solução de continuidade, prosseguindo na execução das atividades programadas, enquanto cuidava, ao mesmo tempo, de realizar profunda reforma institucional e de métodos, criando-se com isso meios para que o país pudesse contar com um Sistema de Pesquisa Agropecuária em condições de enfrentar os desafios técnicos, econômicos e sociais de sua agricultura.

7

“NÃO MUDEM A ROTA:
O CAMINHO É ESTE QUE FOI TRAÇADO”



O Presidente Ernesto Geisel faz visita à sede da Embrapa no primeiro mês do seu governo. O Ministro Paulinelli, com toda a Diretoria da Empresa e assessores, o recebe e discute o Plano de Ação da Instituição. Neste encontro, o presidente assegurou a consolidação da empresa com apoio dos recursos necessários para a implantação das diversas Unidades Descentralizadas da instituição.

Recorda-se que em uma das conversações com Geisel, Paulinelli, já convidado para o Ministério, ficou agendada uma visita de trabalho do Presidente à Diretoria Executiva da Embrapa, logo no primeiro mês do Governo.

Na primeira quinzena de abril, o Ministro informa que o Presidente Geisel marcou sua ida à sede da Embrapa. Solicitou informações, antecedentes e planos sobre as atividades da Empresa. Organizamos um conjunto de documentos para o Presidente. Desde logo, começamos a nos preparar para o encontro que, para nós, passou a ser histórico e decisivo, face a expectativas criadas em torno da Embrapa no novo governo.

Geisel reservava as sextas-feiras para viagens. Desta vez, entretanto, reservou a última sexta-feira de março para dedicar-se a conhecer e debater questões relevantes sobre a Embrapa e seu futuro. A reunião realizou-se na sede da Empresa, situada no Palácio do Desenvolvimento, edifício onde compramos três andares para as instalações centrais.

O Presidente chegou, pontualmente, às 14 horas e saiu às 17 horas quando se julgou satisfeito com o encontro. Além de Geisel e seu ajudante de ordem, Coronel Moraes Rego, estiveram presentes o Ministro Paulinelli, e seu Secretário Geral Paulo Romano, o Presidente e Diretores da Empresa, Ivan Cajueiro, Chefe da Assessoria do Presidente da Embrapa, Paulo Teixeira Demoro, Consultor Jurídico, e Pedro Merçon Vieira, Consultor. De início, o Presidente Geisel solicitou a maior informalidade no encontro estabelecendo uma agenda aberta, sempre e quando fossem identificados os problemas, planos e projetos da Instituição. Paulinelli pediu-me, em primeiro lugar, que fizesse uma exposição sobre a situação dos trabalhos da Embrapa e indicasse as ações programadas para os próximos dois anos (1974/1975).

Utilizando transparências e gráficos, expus, basicamente, a concepção e estrutura do Modelo Institucional da Pesquisa Agropecuária para o País, produto da reforma aprovada pelo Congresso, destacando os aspectos mais relevantes da proposta, a nova filosofia de trabalhos, os Centros Nacionais, a articulação com os estados, universidades e setor privado (produtores rurais e suas organizações, e fabricantes de insumos). Enfatizei, por outro lado, a necessidade urgente de especialização (pós-graduação) dos pesquisadores, explicitando, desde logo, o megaprojeto de enviar para o exterior e para as nossas melhores universidades, pelo menos dois mil técnicos nos próximos quatro anos. Salientamos e pedimos atenção do Presidente Geisel para buscar uma solução para o pessoal excedente, transferido pelo Ministério da Agricultura e que, pela sua qualificação, não interessava que permanecesse na Embrapa. Outros dois sérios problemas referiam-se à regularização do gigantesco acervo transferido à Empresa pelo Ministério e que, seguramente, muitas áreas, construções e equipamentos não se prestariam para trabalhos de pesquisas.

A definição dos recursos financeiros era capaz de responder às necessidades de implantação do novo Modelo de Pesquisa e o crescimento projetado para a Empresa.

O Presidente escutou, atentamente, anotando pontos sobre os quais iria comentar, questionar e fazer recomendações. Ele tinha muito clara a prioridade da agricultura e o papel da pesquisa no seu desenvolvimento. Eu havia solicitado a Pedro Merçon que, discretamente, anotasse as intervenções dos presentes, em particular as perguntas e comentários do Presidente. Ao prepararmos a memória do encontro verificamos o surpreendente conhecimento de Geisel sobre os temas postos na mesa. Foram dezessete as intervenções do Presidente, entre as quais destacamos: sua satisfação por encontrar a Diretoria da Embrapa consciente e segura sobre como conduzir a sua implantação. Felicitou-nos pela clareza das nossas exposições sobre as questões ligadas às políticas de recursos humanos, os procedimentos e critérios da implantação do novo Modelo e assuntos relacionados à captação de recursos financeiros. Geisel havia adquirido grande experiência em questões de ciência e tecnologia quando exerceu as funções de Presidente



O presidente Geisel caminha, em companhia do Ministro da Agricultura Alyson Paulinelli, nos campos experimentais do centro de Pesquisa do Cerrado, Planaltina/DF



Antes de deixar a sede da Embrapa o Presidente Geisel assegurou:
“Não mudem a rota: o caminho é este que foi traçado”



Ministro da Agricultura Alyson Paulinelli e o Presidente da Embrapa J. Irineu Cabral inauguram o Centro de Pesquisa Agropecuária – Embrapa Cerrados, Planaltina/DF.

Presentes: Diretor Edmundo Gastal, Elmar Wagner e Delmar Marcheti



Cooperação institucional: Convênio Embrapa/Ceplac para desenvolvimento de pesquisas com cacau. Assinatura de J. Irineu Cabral e José Haroldo de Castro

da Petrobras, ocasião em que criou o pioneiro Centro de Pesquisa em Mangueiros, no Rio de Janeiro. Alegou, de pronto, algumas preocupações sobre a capacidade da Embrapa em apoiar a auto-suficiência de alimentos de consumo popular no país. Foi seco e direto ao tema. Como Chefe da Nação e em um país como o nosso, não admitia a importação de feijão, arroz, trigo, milho e leite. Para ele, a Embrapa só tinha sentido existir se, via pesquisa e a ajuda direta de crédito e assistência técnica, resolvesse o atendimento à demanda de alimentos essenciais à população brasileira. Lançava um desafio à Diretoria da Empresa para que cumprisse metas de auto-suficiência e sustentabilidade na produção desses alimentos. Daria todo apoio, irrestrito e imediato para a consecução desses objetivos. E iria cobrar resultados. Recomendou ações para a produção de pequenos animais de modo especial a criação de suínos, aves, ovinos e caprinos.

Para o Presidente, foi gratificante ouvir as prioridades para o desenvolvimento da Amazônia, a Região Semi-árida do Nordeste e a opção para ocupação da vasta fronteira agrícola constituída pelos cerrados. Somente esses trabalhos justificariam a criação da Embrapa. Prometeu resolver o problema do excedente de funcionários do DNPEA (transferindo-os para a Rede Ferroviária Federal). Quanto ao plano de treinamento de pessoal dava apoio total. Em relação aos recursos financeiros concordou em ampliar o orçamento do Ministério para a nova Empresa e apoiar as negociações de captar recursos externos via bancos Mundial e Interamericano (BIRD e BID). O Presidente afirmou que gostaria de ver a Embrapa atuando com o prestígio e com a eficiência da Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM), empresa do Ministério de Minas e Energia. Terminado o encontro, às 17 horas, o Presidente voltou à Granja do Riacho Fundo. Na despedida, estimulou os dirigentes da Embrapa e a mim, antes de embarcar no seu carro, na calçada do Palácio do Desenvolvimento. Disse que gostaria de acompanhar de perto o desenvolvimento dos trabalhos. Iria prestigiar a instalação dos Centros Nacionais e Serviços.

“Não mudem a rota pois o caminho é este que foi traçado”, disse Geisel.

O Presidente cumpriu tudo que prometeu nos cinco anos que se seguiram.

Na suas memórias, publicadas pelo CPDOC da Fundação Getúlio Vargas (1997), perguntado como a Embrapa atuou no seu Governo, respondeu:

110

A Embrapa começou no governo Médici, mas nós lhe demos muita atenção e desenvolvimento. Muitos técnicos e agrônomos foram enviados ao estrangeiro para se aperfeiçoar. Com o Paulinelli criamos vários Centros de Pesquisa da Embrapa espalhados pelo País: no Rio Grande do Sul, em Passo Fundo, funcionava o do trigo; em Mato Grosso, o do gado de corte; na Paraíba, o do algodão; em Goiás, o do feijão, e assim por diante. Havia diversos Centros com técnicos em cada região, de acordo com a sua especialidade. Faziam seleção de sementes e outras pesquisas como a de forrageiras, e os resultados eram aproveitados na agricultura e na pecuária. Havia também outra empresa, a Embrater, que dava assistência aos agricultores. Ainda existe hoje algum resquício dessa atividade, (Embrater) mas sem projeção e definhamento”.

Sempre houve uma grande curiosidade sobre até onde os governos do período autoritário influenciaram as atividades e a gestão da Embrapa. No período que compreendeu todo o processo de criação não se conhece nenhum registro, de qualquer natureza, que caracterize influência do governo na coordenação dos negócios. A direção da Instituição não recebeu nenhuma recomendação de teor ideológico ou político. Ao contrário. Tinha que manter-se como uma entidade técnico-científica a serviço do crescimento econômico e do bem-estar social da agricultura.

8

COBRANÇA DE RESULTADOS: PACOTES TECNOLÓGICOS



Pesquisadores, extensionistas e produtores observando um pacote tecnológico da cultura da soja no CPAC – Embrapa Cerrados

A Direção da Embrapa estava convencida das enormes dificuldades que teria de enfrentar nos seus primeiros anos de vida. Além dos pesados encargos que se deparavam com a transferência do DNPEA/ Ministério da Agricultura haveria, seguramente, que responder às cobranças naturais por resultados. Pelo planejamento estratégico adotado, somente a partir do terceiro ano (1975) começariam a despontar retornos do esforço realizado. A imprensa começou a publicar algumas reportagens preocupadas com “certa lentidão” quanto a resultados de pesquisas. Em parte tinha a má razão, pois as novas unidades da Empresa estavam em plena fase de estruturação, algumas reformando edifícios, outras construindo e fazendo obras e quase todas aguardando o regresso dos pesquisadores em treinamento. As articulações com os estados e a criação das novas empresas estaduais também sofriam do mesmo problema naquela etapa delicada da implantação da reforma. Muitos pesquisadores estavam sendo encaminhados para treinamento no exterior.

Reunimos a Diretoria Executiva e analisamos com extrema seriedade a situação. Teria que ser feita alguma coisa no sentido de ultrapassarmos a fase de planejamento e organização. Existia um estoque razoável de resultados de projetos de pesquisa produzido pelo DNPEA/ Ministério da Agricultura e por outras instituições estaduais e pelos próprios agricultores. Resolveu-se, então, realizar-se, de forma racional, um esforço conjunto dirigido no sentido de reunir os representantes dessas instituições e estruturar um programa de difusão dessas tecnologias.

A idéia foi no sentido de formular “sistemas de produção” utilizando-se os conhecimentos disponíveis e divulgá-los, da melhor maneira possível, entre grupos de agricultores. Esses “sistemas de produção” passaram a ser conhecidos como os “pacotes tecnológicos”. A fim de evitar improvisação,

foi atribuída a essa idéia muita seriedade, tratamento responsável e, estritamente, profissional. O primeiro passo foi convocar um selecionado grupo de pesquisadores e representantes dos serviços de assistência técnica para debater, em profundidade, uma proposta de lançamento dos “pacotes tecnológicos”. Como resultado dessa providência foi preparada uma “Metodologia para Elaboração de Pacotes Tecnológicos” que passou a constituir-se em um documento orientador das ações da Embrapa, dos Serviços de Extensão Rural e da participação dos produtores. À época, era muito claro que o problema básico das instituições de pesquisa e de assistência técnica, dentro do seu campo de responsabilidade em relação ao desenvolvimento da agricultura, era o de fazer com que o produtor rural incorporasse as novas tecnologias aos processos produtivos. A Revolução Verde, em outros países, estava adotando programas e realizando ações com a utilização intensiva de fertilizantes e sementes de boa qualidade. Isso aumentava a cobrança.

O exame da situação tecnológica da maioria dos cultivos e criações revelava que os produtores se estratificavam em forma de uma pirâmide. No topo, um pequeno e privilegiado número de produtores que empregava tecnologias avançadas. Na base, uma quantidade elevada trabalhando com baixos níveis tecnológicos. Decorria que a produtividade média obtida, com grande número de produtores, eram inferiores, em alguns casos, às médias mundiais obtidas nos países de agricultura desenvolvida. A mudança desse quadro exigia que a pesquisa e a assistência técnica passassem a adotar um modelo de difusão de tecnologia mais dinâmico, demandando interação mais sistemática entre pesquisadores, agentes de assistência técnica e produtores. Em outras palavras: a tecnologia devia preencher, basicamente, o requisito de ser útil, ou seja, aquela agronomicamente viável e economicamente rentável para o produtor rural.

O “pacote tecnológico” idealizado caracterizava-se por um conceito simples envolvendo os seguintes componentes:

- a) um conjunto de insumos quantificados, partindo da idéia de que o processo produtivo agropecuário envolve a combinação de fatores de



Inauguração do Centro de Pesquisa de Algodão. O Presidente da República observa uma peça antiga de fiação guardada no Museu do Algodão, Campina Grande/PB

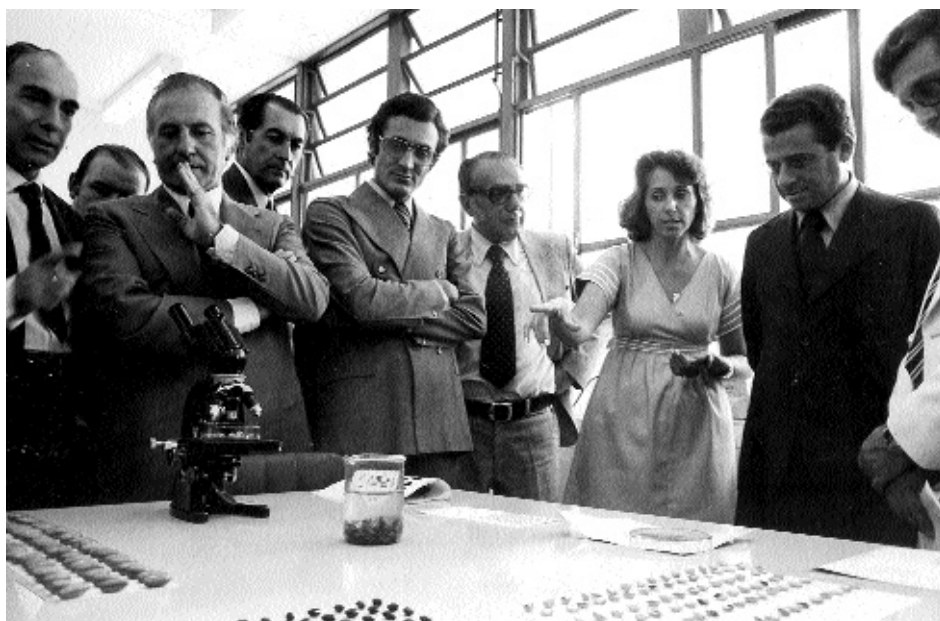


Dr. Roberto De Ben, pioneiro em projetos de pesquisa em biotecnologia. Participou da pesquisa que resultou na bezerra Vitória, o primeiro clone animal brasileiro desenvolvido pela Embrapa





A bezerra Vitória. Produto das pesquisas biológicas da Embrapa



Homenagem ao Dr. Dalmo Giacometti (segundo à esquerda), um dos primeiros chefes do Cenargen, Embrapa Biotecnologia

produção como terra, equipamentos, fertilizantes, sementes etc.

b) um conjunto de conhecimentos sobre como combinar esses insumos a fim de maximizar e validar o “pacote”. Além disso, deviam-se indicar conhecimentos a respeito do tipo de produtor para o qual é destinado o “pacote”.

c) um conjunto de conhecimentos a respeito de mercado, preços de insumos e serviços, tendências de cotações e quantidades físicas dos insumos recomendados. As recomendações deviam-se aproximar ao máximo da realidade do produtor.

A metodologia aprovada concentrava suas ações nos objetivos e organização de reuniões entre pesquisadores, extensionistas e produtores. Os eventos para definição dos “pacotes” realizavam-se em local adequado junto às áreas de produção durante uma semana, com pautas bem precisas e intensa participação dos atores do processo produtivo. Ao final, elaboravam-se as informações finais em forma clara e simples, de tal maneira que poderiam ser absorvidas por todos os interessados, especialmente pelos produtores rurais.

Foram lançados em 1974 e 1975 mais de cem pacotes correspondentes a vários sistemas de produção. Uma das características desses projetos correspondia a que referiam-se, precisamente, às áreas onde se desenvolviam, especificamente. São exemplos típicos os seguintes “Pacotes Tecnológicos: recomendações para o desenvolvimento da Bacia Leiteira de Batalha – Alagoas; Recomendações para o Desenvolvimento da Cultura do Tomate de Petrolina – Pernambuco; Recomendações para o Desenvolvimento do Pessegueiro, na Sub-região de Pelotas – Rio Grande do Sul.

Os “pacotes tecnológicos” alcançaram enorme popularidade, particularmente, entre os agricultores e criadores de animais. A Embrapa encarregou-se de fazer ampla divulgação nos principais jornais, revistas, rádios e televisões. As edições em folhetos esgotavam-se rapidamente. As solicitações às Unidades da Empresa eram numerosas. O Ministro Paulinelli e eu, como Presidente da Embrapa, tínhamos coleções em nossos gabinetes que eram consumidas, rapidamente, por políticos e pessoas que freqüentavam o Ministério.

Relatório produzido pela Embrapa, em fins de 1979, registra que foram produzidos em torno de setecentos “pacotes tecnológicos”. Esse relato demonstra duas situações: a criatividade da administração da Embrapa para enfrentar as primeiras cobranças sobre os resultados de pesquisa no difícil período de sua implantação e, possivelmente, o esforço mais organizado e eficaz de articulação institucional e técnica entre a pesquisa, assistência técnica e produtores rurais.

Em 1986, a Editora Polis com o CNPq, publicaram o livro “Abrindo o Pacote Tecnológico – Estado e Pesquisa Agropecuária”, de autoria de Ronaldo Aguiar. Provavelmente esta foi a publicação mais contundente questionando a reforma que criou o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária e o Modelo da Embrapa.

As teses de Ronaldo sustentavam, basicamente, as supostas fragilidades conceituais de ser a Embrapa um empreendimento que, nascia, influenciado pela força econômica das multinacionais do agronegócio internacional e, certamente, inspirada nos fundamentos da Revolução Verde e do regime autoritário, que vivia nos seus últimos dias no Brasil.

Conversei, várias vezes, com o competente autor do “Abrindo o Pacote Tecnológico”, explicando-lhe que a fundação da Embrapa, ao menos, na sua primeira década de vida e, em todo o período da construção dos seus princípios, fundamentos e operações, não recebera nenhuma influência e orientação que viesse a depender de empresas multinacionais ou inspirações dos produtores de insumos.

...

Todo o processo de implantação da Embrapa foi conduzido, nos seus primeiros anos, com uma grande vantagem sobre outras instituições no país: todo trabalho realizado sempre foi acompanhado de transparência e a preocupação de informar ao público e às autoridades as atividades e planos da Instituição. Por outro lado, a fim de atenuar possível resistência à reforma da pesquisa foi estabelecida uma estratégia para criar e consolidar uma imagem

positiva da Empresa. Desde o início, foi estruturada uma pequena unidade de comunicação social destinada a executar um programa de promoção em busca de uma identidade que evidenciasse as transformações havidas no Sistema Nacional da Pesquisa Agropecuária e sua missão em favor da agricultura.

Nessa linha, começamos por instituir, no primeiro ano, um prêmio nacional para pesquisadores que se destacaram ou viessem a destacar-se com seus trabalhos de investigação. Esse prêmio denominado “Frederico Menezes Veiga” homenageava um técnico da Ministério da Agricultura, Chefe da Estação Experimental de Campos, no Estado do Rio de Janeiro. Menezes Veiga foi o criador das variedades BR de cana-de-açúcar, responsáveis pelas safras de mais de 2/3 da produção nacional. O prêmio seria concedido, anualmente, no dia 26 de abril, data do aniversário de fundação da Embrapa. Até os dias de hoje o “Frederico Menezes Veiga” é concedido em cada 26 de Abril.

Outra iniciativa importante foi o lançamento do logotipo que passaria a ser a marca da Instituição. O projeto da marca foi precedido de concurso público e entre as concorrentes venceu aquela que passou a rotular todas as peças e instrumentos de trabalho da Empresa, até o ano de 1996 quando foi substituída pela atual. Ajudou-nos na escolha final o conceituado *designer* brasileiro Aloísio Magalhães, que havia sido meu colega na Faculdade Nacional de Direito da Universidade do Brasil, no Rio de Janeiro.

O primeiro aniversário da Empresa foi comemorado em meio às manifestações de prestígio do governo. A oportunidade serviu para outorga do primeiro Prêmio Frederico Menezes Veiga. Houve a degustação de produtos trazidos das unidades nos estados (vinhos de Bento Gonçalves, iogurtes e queijos de búfalos de Belém, queijos de Cândido Tostes, Juiz de Fora em Minas Gerais, pães e produtos com soja, Centro de Tecnologia de Alimentos do Rio de Janeiro, doces de Cascata, Pelotas no Rio Grande do Sul, guaraná em pó de Manaus e outros).

A ocasião, deliberadamente, se prestava para produção do Relatório da Atividades de 1973, a exibição de auxílios visuais sobre a reforma da pesquisa, fotos históricas da fundação da Empresa e todo um aparato de ar solene, mas simples e elegante, nos salões do Hotel Nacional de Brasília. O

que se pretendia era marcar o momento único de vir a público e expor a missão da Embrapa.

Essas atividades de 26 de abril de 1974, sem dúvida, iniciaram uma seqüência regular de comemorações anuais, cada vez mais concorridas e prestigiadas. Criou uma tradição.

9

AMEAÇAS



Presidente Geisel (centro), antes de deixar o governo, desativou a representação do Serviço Nacional de Informação, funcionando na sede da Embrapa



Depois da visita do Presidente Geisel à sede da Embrapa, em fins de maio de 1974 e visitas suas aos Centros Nacionais de Pesquisa, a Direção da Empresa sentia-se mais confiante e segura quanto ao seu futuro. Paulinelli prestigiava, em todos os momentos, as nossas ações.

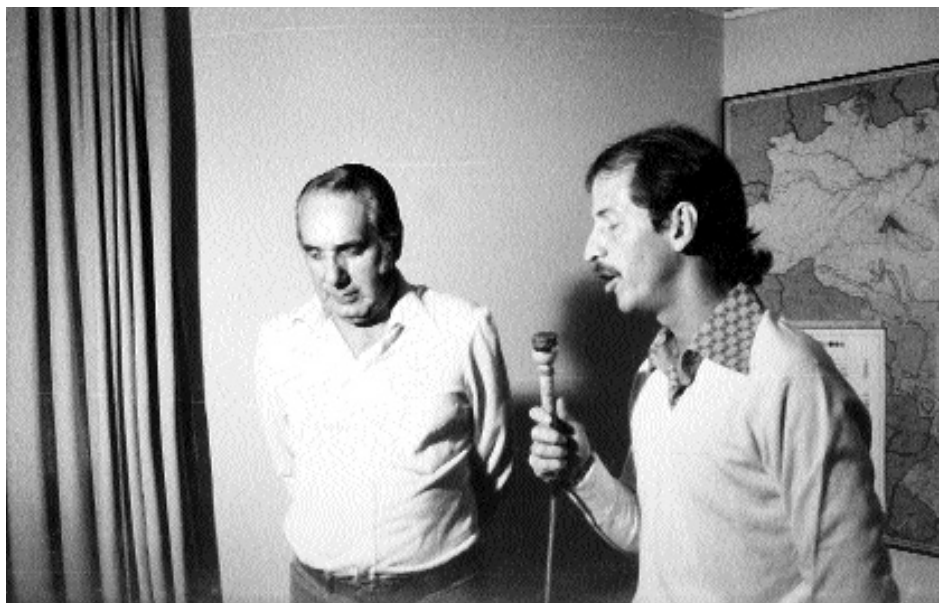
Uma surpreendente notícia nos chegou ao conhecimento informando que a International Plant Breeding – IPB, com sede na Inglaterra e financiada basicamente pela Shell Company, estava adquirindo áreas no Rio Grande do Sul, com o propósito de fazer experimentos e testes com materiais genéticos de sua propriedade. As experiências seriam conduzidas, inicialmente, com trigo, soja e milho.

A IPB tratava de envolver pesquisadores brasileiros, notadamente, aqueles que atuavam em projetos com melhoramento de soja e trigo e que, sob certos aspectos, já detinham a criação de novas variedades dominadas no sul do país. A notícia, em si mesma, não nos assustava. O que nos preocupava era a aquisição, pela IPB, de materiais genéticos de pesquisadores nacionais e que seriam incorporados às coleções e bancos genéticos de uma empresa estrangeira. Mais tarde, tomamos conhecimento de viagens sucessivas ao Brasil do Presidente da IPB com o intuito de fechar negócios com os nossos técnicos e, em alguns casos, adquirir glebas apropriadas para realização de experimentos. Pessoalmente, fiquei em alerta, pois conhecia a atuação do Grupo Rockefeller no Brasil, quando perdemos preciosa coleção de leguminosas brasileiras que foram levadas para outros países, particularmente para Austrália.

Chegou-me às mãos um dossiê com papel timbrado da IPB, com memorial, dirigido ao Presidente da República, propondo, nada mais nada menos, a criação, no Brasil, de um Conselho Nacional de Pesquisa Agrícola, em substituição à Embrapa. As proposições se apoiavam em argumentos de

que a nova empresa estatal não teria eficiência, custava muito caro ao Governo e não correspondia às urgentes necessidades da agricultura brasileira. O novo Conselho teria as funções de formular as diretrizes da pesquisa agrícola, mas as operações seriam delegadas à iniciativa privada. No caso, a IPB seria contratada para distribuir os materiais genéticos de sua coleção internacional, por preços cobrados dos agricultores através de um mecanismo de *royalties*. De imediato, acionei o professor Almiro Blumenshein, Diretor da Embrapa, para as questões científicas a fim de ajudar-me a abortar essa idéia intempestiva e absurdamente fora de propósito. A morte prematura da Empresa, criada após uma histórica decisão política e o trabalho penoso de engenharia institucional desenvolvido pelas equipes de técnicos nacionais seria motivo de uma terrível frustração nacional. O pior de tudo isso nos foi revelado posteriormente que a proposta da IPB teria o apoio e aval do embaixador brasileiro em Londres Roberto de Oliveira Campos, brilhante economista brasileiro, mas ferrenho defensor do esvaziamento do Estado. A iniciativa contava, também, com a simpatia do Chefe da Casa Civil, da Presidência da República, o General Golberi do Couto e Silva.

Preparamos uma cuidadosa e consistente defesa da autonomia e independência do novo Modelo da Pesquisa Agrícola para o País, através dos Centros Nacionais, das Empresas Estaduais e da articulação com as Universidades e setor privado nacional. A cooperação internacional seria desenvolvida com os Governos estrangeiros, os Centros Internacionais e, basicamente, através das Agências Internacionais, das quais o Brasil fazia parte: ONU, FAO, BIRD, BID, IICA. O presidente da IPB tentou, várias vezes, envolver o professor Almiro Blumenshein no intuito de convencê-lo sobre a melhor opção proposta pela multinacional, qual seja a de extinção da Embrapa e delegação da geração e difusão da pesquisa (mediante remuneração a ser paga pelos agricultores à IPB) através da venda de materiais genéticos. A nossa posição foi levada ao Ministro Paulinelli que, em seguida, encaminhou a posição da nossa Diretoria ao Presidente Geisel. O assunto foi de pronto rechaçado pelo Presidente que mandou arquivar o dossiê IPB. O estranho, nisso tudo, é que esses documentos desapareceram.



J. Irineu Cabral despede-se da Embrapa. Fernando Luz, Chefe da Assessoria de Comunicação Social oferece, de presente, álbum de fotos feitas durante o mandato da Diretoria Executiva, período 1973/1979.



Paulinelli e Irineu Cabral sempre deram irrestrito apoio ao Programa de Treinamento de Pesquisadores no Exterior, dificultado várias vezes pelo representante do Serviço Nacional de Informação, funcionando na Sede da Embrapa



Material genético de excelente qualidade, produzido pelos pesquisadores da Embrapa, cobijado por empresa multinacional

Um dos problemas enfrentados, no período que compreende a data de sua instalação até o final de 1979, foi o funcionamento do braço do SNI, dentro da Empresa. A organização desse serviço obrigava que existisse uma Divisão nos Ministérios e, geralmente, uma Assessoria nas Empresas Públicas ou importantes departamentos do Governo. No caso do Ministério da Agricultura a Divisão do Serviço de Informação tinha como diretor o coronel João Marques Ambrósio. A Unidade da Embrapa era chefiada pelo General da Reserva Otávio Borba. Até hoje, não se entende por que esse oficial do exército foi designado para a Embrapa. Poderia tratar-se de uma Instituição com um número expressivo de funcionários sendo que, nos seus quadros, integravam técnicos e especialistas de formação acadêmica aprimorada, pesquisadores e cientistas de avançada capacidade intelectual e, de certa maneira, com qualidades de liderança.

O general Borba começou a estruturar a sua unidade com sofisticado aparato de planejamento, envolvendo funcionários, por ele escolhidos, na sede de Brasília e nas unidades descentralizadas da Empresa nos estados. Em Brasília, fez construir um conjunto de salas, impermeabilizadas contra transmissão de som, telefones diretos e, funcionários de sua inteira confiança. Não fora a maneira de atuação do General Borba, o SNI não teria incomodado a Direção da Empresa. O coronel Ambrósio da DSI do Ministério da Agricultura era atencioso e, muitas vezes, tivemos de recorrer a ele para resolver problemas criados pelo General Borba. Como o levantamento das fichas dos pesquisadores selecionados para treinamento no exterior. Sem isso, os técnicos não estariam liberados para viajar. Problemas para permissão de representantes assistirem a congressos científicos, reuniões técnicas tanto no exterior como dentro do país. O General vivia preocupado com a minha segurança pessoal. Dava-me instruções e orientações como me movimentar no trajeto de casa, nas viagens. Chegou a adquirir uma arma para minha defesa pessoal. As nomeações de chefias de unidades eram filtradas com extremo rigor e, às vezes, chegavam às nossas mãos recomendações de impedimentos por questões ideológicas. Tais situações eram resolvidas pelo Ministro da Agricultura e pelo Coronel Ambrósio com posições e atitudes firmes de minha parte.

Certa vez, em 1977, tínhamos que formar nossa representação de pesquisadores para o Congresso da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC). O general Borba vetou todo o grupo. Desta vez, não consegui segurar minha indignação, pois tratava-se de uma delegação da elite de pesquisadores. Todos tinham elaborado textos rigorosamente científicos. Seria um desprestígio, uma empresa líder do governo, impedida de apresentar os resultados técnicos dos seus trabalhos. Convoquei o General para conhecer as razões de suas recomendações. Não recebi nenhuma justificativa objetiva que me convencesse. Fui firme e claro com ele na conversa que tivemos.

“Não aceito sua opinião. Vou levar o assunto para decisão do Ministro Paulinelli”.

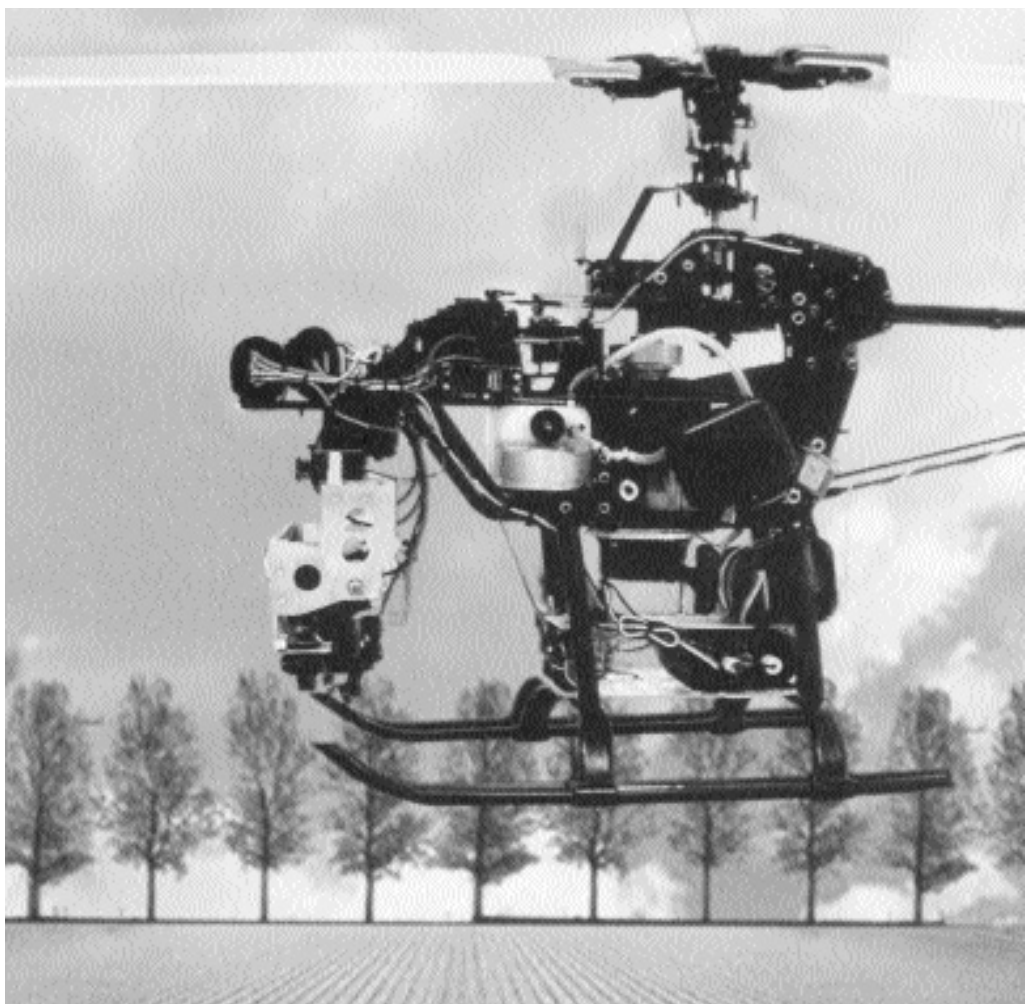
Só que o diálogo foi áspero. Pela primeira vez, em cinco anos de Embrapa, fui ao pronto-socorro medir a pressão acompanhado por Rubens Liscinio, meu chefe de Gabinete, pois não tive condições de suportar as repetidas e insolentes manifestações do General Borba.

Com o processo de distensão adotado no Governo Geisel, no final de 1979, a estrutura descentralizada do SNI nos Ministérios e, especialmente, nas empresas públicas foi, praticamente desativada. Quando Eliseu Alves assumiu a Presidência, substituindo-me, um dos seus atos iniciais foi devolver o General Borba à DSI do Ministério da Agricultura. Logo Eliseu, contra quem o General Borba tinha sérias restrições, alegando, sempre, que se tratava de um “comunista perigoso”. Na verdade, a Direção sempre se conduziu em um plano de muita confiança com os três ministros que ocuparam o cargo de 1972 a 1979.

A Embrapa enfrentou outras ameaças sérias. Uma delas foi a nomeação do engenheiro agrônomo, Luís Carlos Pinheiro Machado, como presidente da Empresa, com a entrada do Ministro da Agricultura Pedro Simon na Presidência de José Sarney. As idéias e atitudes de Pinheiro Machado provocaram discussões internas apaixonadas, criando polêmicas e fomentando correntes e blocos ideológicos. Esse período não deixou de constituir-se em uma forte ameaça à estabilidade da Instituição, mas a história será relatada em um dos capítulos seguintes.

PARTE II

ALTOS E BAIXOS



A agricultura de precisão será, cada vez mais, um dos pontos altos dos projetos de pesquisa da Embrapa.

10

UMA TRANSIÇÃO TRANQUILA



Reunião da Diretoria Executiva da Embrapa. Presentes, J. Irineu Cabral e Eliseu Alves, que o substituiu na Presidência em 16.3.79.

O novo Presidente da República, que assume em 1979, é o General João Batista Figueiredo. As especulações se equivocaram. O novo Ministro da Agricultura não deixou de ser uma surpresa: Antônio Delfim Netto, o economista que sempre se dedicou aos temas e atividades econômicas. A sua presença, à frente da pasta da produção agrícola, poderia receber um grande apoio do Governo, especialmente da área financeira devido ao seu prestígio e sua liderança. Em Brasília criou-se uma enorme curiosidade em torno dos nomes que seriam recrutados para a chefia dos principais setores do Ministério da Agricultura.

Eu havia decidido, meses antes, não pleitear a permanência na Presidência da Embrapa. Sentia-me cansado, após sete anos de intensas atividades, viagens, reuniões, debates, além de estar convencido da necessidade de uma renovação. Precisava-se, de outra parte, assegurar continuidade e harmonia na transição que se avizinhava com a saída do governo do Presidente Geisel e do Ministro Alysson Paulinelli.

Os candidatos naturais seriam os Diretores Executivos. Todos os três, conhecendo minha desistência de pleitear o cargo, haviam me informado que desejavam ocupar a Presidência da Embrapa. Gastal e Almiro contavam com o apoio e simpatia de lideranças do Rio Grande do Sul e São Paulo. Eliseu, articulava-se com o Economista Afonso Pastore, ex-presidente do Banco Central e amigo do novo Ministro da Agricultura Delfim Netto.

Episódio curioso ocorreu no período de transição. Recebi um chamado do economista Rubens Vaz da Costa, que vivia em São Paulo, amigo de Delfim. Foi também Secretário da Fazenda do Governador Paulo Maluf e Diretor do BID. Trabalhamos juntos em Washington, Estados Unidos. Pedia-me Rubens Costa que fosse receber, no aeroporto de Brasília, o novo

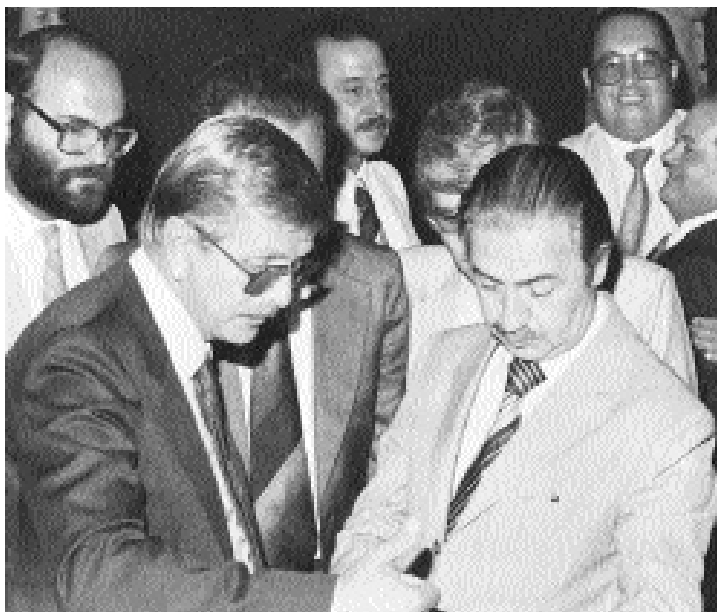
Ministro da Agricultura, Delfim Netto. Adiantou-me que havia recomendado a minha permanência. Delfim teria aceitado a sugestão e precisava conversar comigo. Insistiu Rubens no meu contato com o novo Ministro. O certo é que não compareci ao aeroporto e justifiquei-me ao amigo, Rubens Costa. No final das contas, Eliseu foi nomeado com o apoio de Afonso Pastore. Até hoje, guardava comigo essa história, acreditando que Delfim teria feito uma enorme confusão imaginando Irineu e Eliseu como a mesma pessoa. Somente Rubens, Pastore e o Ministro podem esclarecer esse curioso mal-entendido.

Com a perspectiva da mudança do Presidente da República eu vinha, há algumas semanas, preparando-me para passar as funções a um novo Presidente da Embrapa.

Com a transmissão de cargo para Eliseu Alves, a mudança de comando transcorreu tranqüila, em um ato interno, assistido apenas pelo pessoal da casa. Não houve discursos. Havia combinado com Eliseu uma transição simples passando a sensação de absoluta normalidade na continuidade dos trabalhos da Empresa. Afinal de contas o meu substituto, era companheiro da equipe de fundação da Instituição desde o início dos estudos preparatórios da reforma, quando participou, nas definições conceituais da nova Instituição, na mobilização dos recursos humanos, na informatização e nos constantes debates entre os membros da Diretoria Executiva.

Fiz questão de entregar a Eliseu um relato resumido de algumas considerações e sugestões, resultado das observações cotidianas ao longo dos últimos anos da Instituição. Estivemos juntos, no mesmo barco, e considerava meu dever recordar aspectos relevantes da implantação da Embrapa, que pudessem servir de subsídio ao comandante da casa, a partir daquele momento.

Na verdade, muito mais do que sugestões, os aspectos por mim levantados, constituíam uma espécie de lembretes de medidas sobre as quais, em sua grande maioria, tivemos ensejo de, mais de uma vez, trocar idéias e impressões, durante a convivência diária. Algumas medidas, já em início de execução, enquanto outras tiveram de ceder passo a providências cujo estudo e implantação se afiguravam mais prementes; todas, no entanto, de inegável valia para constante aperfeiçoamento das atividades técnicas e



Delmar Marchetti e o Ministro Amauri Stabili durante o II Seminário Nacional de Pesquisa de Soja.



Flagrante da inauguração do Centro de Caprinos em Sobral, Ceará. Aparecem na foto o Governador Virgílio Távora, o Presidente da Embrapa Eliseu Alves e o Chefe do Centro Elyno de Moraes



Edmundo da Fontoura Gastal, Eliseu Roberto de Andrade Alves e Roberto Meirelles Miranda foram os primeiros Diretores Executivos da Embrapa.

administrativas cuja execução o Governo Federal cometeu à Embrapa.

Os subsídios que ofereci ao novo Presidente enfatizaram aspectos institucionais, programação e execução de pesquisa, recursos financeiros, humanos e cooperação interinstitucionais. Lembrei, também, pela sua importância, questões ligadas à transferência de tecnologia, gestão da entidade e sobre alguns projetos em fase de estudos conclusivos em diferentes Unidades da Empresa com pesquisas de equídeos, agrometeorologia, recursos hídricos dos cerrados, cigarrinha das pastagens, produção de biogás e biofertilizantes, além de um projeto especial de engenharia agrícola.

Destaquei, na ocasião, que estava certo da compreensão do novo dirigente da entidade quanto à oportunidade da apresentação do rol de medidas e providências enunciadas. O documento entregue a Eliseu, a meu ver, é considerado tão importante para a memória da Embrapa que segue, no anexo nº 3, neste livro.

O período da administração de Eliseu Alves (16 de março de 1979 a 15 de maio de 1985) caracterizou-se por uma gestão, relativamente tranqüila, considerados os cuidados necessários para preservar os fundamentos, princípios e diretrizes que foram adotados pela Diretoria Executiva anterior, onde ele era um dos seus membros.

O primeiro problema que Eliseu enfrentou foi não poder escolher os três Diretores Executivos como gostaria. Raymundo Fonseca de Sousa, pesquisador da Embrapa e Chefe do Centro de Fruticultura de Cruz das Almas (BA), fora indicado pelo Governador Antônio Carlos Magalhães. Agide Gorgatti Netto, ex-diretor do Instituto de Tecnologia de Alimentos – ITAL, SP foi uma indicação de São Paulo. José Prazeres de Castro, pesquisador da Embrapa, foi uma escolha do novo Presidente. Os três possuíam títulos acadêmicos e experiência administrativa. As atribuições dos Diretores foram definidas por regiões do país.

A transição realizou-se em um momento da crise com a alta internacional do petróleo, o endividamento externo em crescimento e inflação interna, subindo de 40% em 1978 para 110% em 1980. Os sinais de recessão eram evidentes. Muitas greves faziam parte do quadro político da época.

Essa situação, entretanto, não afetaria diretamente a Embrapa. Eliseu contava com saldos financeiros e um orçamento para 1979, com recursos do tesouro, convênios, projetos cooperativos e provenientes de fontes externas, especialmente os do Banco Mundial e Banco Interamericano, financiadores das novas construções dos Centros Nacionais, do treinamento dos pesquisadores em cursos de pós-graduação, a compra de equipamentos para novos laboratórios e a contratação de consultores externos – todos dispêndios absolutamente necessários à implementação da Empresa.

O grande mérito de Eliseu foi a sabedoria de não haver modificado a estratégia de implantação da Empresa e o modelo de pesquisa adotado, culminando, efetivamente, com sua real consolidação nos primeiros catorze anos de existência. A propósito, convém recordar que algumas instituições brasileiras, de grande sucesso, contaram com administrações consistentes continuadas, e eficazes, pelo menos nos seus primeiros dez anos. Como bons exemplos citam-se a Unicamp (Universidade Estadual de Campinas), IAC (Instituto Agrônomo de Campinas), Embraer, IBGE, Petrobras, Fundação Oswaldo Cruz, Universidade de Viçosa-MG, Hidrelétrica de Itaipu e outros. A Embrapa conseguiu a façanha de assegurar duas administrações por, praticamente, quinze anos. Acrescente-se, a tudo isso, que os dois primeiros Presidentes foram integrantes da equipe que planejou a Empresa e são de origem dos Serviços de Extensão Rural.

A introdução de alguns ajustes na estrutura da Instituição foi fruto natural do seu crescimento. Nessas condições, adotou-se nova orientação para o Sistema de Planejamento outorgando prioridade aos Sistemas Estaduais e concentrações das ações de pesquisa nas unidades de Empresa. Essa novidade denominou-se “Modelo Circular de Planejamento de Pesquisa Agropecuária”. A essa altura, o trabalho iniciado em 1975 resultava em catorze Empresas Estaduais de Pesquisa e a integração institucional com as Secretarias de Agricultura de São Paulo, Rio Grande do Sul e Paraná.

Um estudo apresentado no relatório do ano de 1982 revela que, em 1980, a Embrapa manejava recursos da ordem de US\$ 150 milhões. Representava a metade dos investimentos em pesquisa agropecuária realizados no país.

A transição de mando para o Presidente Eliseu Alves foi tranqüila como foi harmonioso o período de mais de seis anos de convivência que mantivemos desde os preparativos da fundação. Para não dizer que tudo eram flores, tivemos algumas opiniões divergentes ao longo dos primeiros anos de implantação.

Primeiro, não concordava com a alta prioridade dada às universidades americanas para o treinamento de pós-graduação dos nossos pesquisadores. Sempre reconheci a qualidade de ensino das ciências agrárias nos Estados Unidos. Eficiente, prático, com contribuição importante para uma agricultura moderna e competitiva. Gostaria, entretanto, de ver mais técnicos brasileiros em centros acadêmicos de países como a Inglaterra, Austrália, Nova Zelândia, Índia, França, Israel, Alemanha, Itália, Espanha, México, Argentina e outros. Novos horizontes, maneiras diferentes de ver o desenvolvimento agrícola. Este é um aspecto a ser analisado oportunamente.

Segundo, o nosso projeto de construir a Memória da Embrapa, Eliseu nunca teve entusiasmo por ele. Quando deixei a Presidência fiz uma sugestão de consolidar a organização dos Museus de História e Tecnologia de Produtos Agrícolas nos Centros da Embrapa que, no futuro, culminassem com um Museu Nacional da Agricultura Brasileira. Começamos com os Museus do Trigo, em Passo Fundo – RS e do Algodão em Campina Grande – PB. Tenho informação de que estão praticamente parados. Para elaborar esta Memória – Sol da Manhã, tive enormes dificuldades em conseguir fotos, documentos históricos, depoimentos, certas informações que ajudassem a construir a Memória da Embrapa.

No mais, as nossas divergências foram naturais: de estilo e formação acadêmica. Tínhamos outras coisas em comum: nossa origem nos serviços de extensão rural e o gosto por futebol, especialmente pelo tricolor carioca, o Fluminense.

11

TEMPESTADE DESABA
SOBRE A EMBRAPA



Pinheiro Machado acompanha o presidente Sarney em visita ao Semi-árido

Dois meses antes de iniciar a Nova República em março de 1985 “Eu mandei um telegrama para Tancredo alertando que estavam sendo bloqueados os recursos para financiamento da safra. Era necessário uma ação política para liberação desses recursos sob pena de não ocorrer o plantio.” Essa declaração é do engenheiro agrônomo, Luiz Carlos Pinheiro Machado, terceiro Presidente da Embrapa, extraída de uma longa e polêmica entrevista (40 laudas) concedida ao jornalista Jorge Duarte com o objetivo de colher depoimentos para esta Memória.

Repórter: *A falta daqueles recursos iria prejudicar o primeiro ano da Nova República?*

Pinheiro: *“Ou que ia fazer do primeiro ano do Governo, um período de falta de alimentos. Em função do meu telegrama, depois eu fiquei sabendo e pude confirmar que ele (Tancredo), teria me escolhido pra ser Ministro da Agricultura, fato que não se concretizou por uma série de circunstâncias posteriores...”*

Repórter: *E como foi a sua ida para a Presidência da Embrapa?*

Pinheiro: *O meu aval era o meu trabalho aqui no Rio Grande do Sul. Eu era uma pessoa conhecida. Pedro Simon (o primeiro Ministro da Agricultura da Nova República) se dava comigo. Houve um movimento de associações de produtores, prefeitos, senadores, governadores. Era um negócio que não terminava indicando o meu nome para a Presidência da Embrapa.*

Repórter: *Articulando com pesquisadores ou é uma coisa à parte?*

Pinheiro: *Não. Isso tudo foi articulado junto. Tinha a Federação das Associações da Engenharia Agrônomo do Brasil que, então, no caso era uma ponte de ação. Os pesquisadores da Embrapa faziam outro segmento, e várias pessoas nos Estados. Em todos Estados do Brasil tinha gente trabalhando com o mesmo*

objetivo, pegando assinatura de um Deputado, de um Senador e de um Governador. O Camata era um vereador do Espírito Santo que se manifestou. Eu acho que o Franco Montoro, de São Paulo, também. E por parte da Embrapa coordenava o João Luiz de Carvalho em Brasília. Eu era um crítico da Embrapa, o principal e não tinha maior. Em um Congresso de Agronomia, com dois mil agrônomos, fazia uma análise da visão do quadro brasileiro e mostrava que a Embrapa e Embrater eram agentes do capital monopolista.

Os amigos de Eliseu Alves divulgavam que ele continuaria à frente da Empresa. Seu nome estava em uma lista definida pelo próprio Tancredo, onde eram incluídos nomes de candidatos a ministros e pessoas para o primeiro escalão do governo. Pinheiro Machado disse na entrevista a Jorge Duarte que, para a escolha dos dirigentes do Ministério da Agricultura, fora organizada uma Comissão – isso é um registro histórico marcante – pelo novo Ministro Pedro Simon.

A referida Comissão era formada por Ulisses Guimarães, Presidente do PMDB, Fernando Henrique Cardoso, Líder do partido no Senado e por Pimenta da Veiga, Líder na Câmara dos Deputados e o próprio Pinheiro Machado.

A Comissão reunia-se no Ministério da Agricultura e indicou todos os cargos a serem preenchidos pelo setor agrícola da Nova República. Feitas as indicações de todas as funções, restava, apenas, a Presidência da Embrapa.

Pinheiro: Parece mentira o que eu vou contar mas é real. O Fernando Henrique disse o seguinte: aqui nós não podemos ter critério político. A Embrapa tem uma responsabilidade técnica muito grande e nós temos que indicar alguém que seja capaz de conduzir a Embrapa muito mais no plano técnico que no plano político. E assim fui escolhido”.

Repórter: Então a escolha não foi do Ministro Pedro Simon?

Pinheiro: Não. O Simon apoiou e levou o nome a Sarney (que assumiu a Presidência da República com a morte do Dr. Tancredo Neves). Não foi uma iniciativa do Simon.

O período de permanência de Pinheiro Machado na Presidência da Embrapa foi muito curto (15.05.85 a 25.03.86), exatos dez meses e dez dias. Mesmo assim, pelo que me foi contado e pelo teor da sua entrevista, a sua rápida passagem foi como uma tempestade. Provocou muitas turbulências e deixou sérias seqüelas, com uma disposição clara de consertar o que considerava errado. Pinheiro, para alcançar seu objetivo, utilizou uma estratégia de choques, especialmente emitindo conceitos seus sobre como deveriam ser conduzidos os trabalhos de pesquisa agropecuária e opinando, diretamente, a respeito dos pesquisadores da Empresa. Vejamos algumas das suas declarações.

Nos primeiros dois meses foram de gestação. Houve resistência de um pequeno grupo de pesquisadores de Brasília. Eram pessoas que estavam na Administração. Era um grupo de cardeais que tinha o controle político da Embrapa. Junto, evidentemente, com o Presidente, é lógico. Reuni todos os Centros e expliquei qual era a função da Embrapa na Nova República. Esta função era, evidentemente, de abrir o leque de pesquisas e de atender os interesses da população brasileira, isto é, dedicar-se muito mais à pesquisa de alimentos básicos da população, integrar os Centros e as atividades. Voltar a pesquisa para os interesses e necessidades da agricultura nacional. O que aconteceu foi o seguinte: uma parte dos pesquisadores não entendeu. As pessoas que fizeram oposição eram muito comprometidas. Comprometidas com o que há de pior. Como eu tive de tomar algumas medidas moralizadoras. Havia uma liberalidade em gastos inacreditáveis. A Embrapa tinha, por exemplo, funcionária especialista em coquetéis.

Pinheiro Machado, nas suas declarações, fazia uma enorme confusão quanto ao número de pesquisadores, empregados, pessoal de administração e apoio. Um dia chegou ao Edifício Venâncio 2000, sede da Embrapa em Brasília. Observou o seguinte:

Olha, esse aqui é o novo Presidente da Embrapa. O ascensorista ficou em posição de sentido e pediu a todo mundo sair do elevador. O Presidente anterior

quando chegava, só ele subia sozinho. Eu posso subir sozinho num dia que eu venha com o Ministro, um dia em que eu venha com o Presidente da República. E aí eu chamei o Eliseu. Quando eu assumi ele mandou um outro Diretor me passar a gestão. Eu o chamei pelo telefone e disse: olha Eliseu, você não esqueça agora que é meu funcionário. Não é mais dono da Embrapa. E eu quero você aqui para me passar o cargo. E aí ele veio, conversou e tal. Até foi muito interessante porque ele na época, (nunca mais tive contato com ele) considerava a Embrapa assim como um filho. Tanto que tinha montado a Embrapa e tal.

Àquela altura, a Empresa já tinha doze anos de vida. Pinheiro Machado não conseguiu fazer dois Diretores Executivos.

Cometi um erro muito grave: Ali Saab foi transformado Diretor, mas me traiu completamente. O João Luiz de Carvalho era de minha confiança e funcionário da Embrapa. O terceiro dirigente, Severino de Melo Araújo foi indicação do Presidente Sarney”.

Quanto ao Diretor, Ali Saab, considerado um traidor, as pessoas alegavam a ingenuidade e boa fé de Pinheiro Machado em levá-lo à Diretoria Executiva da Embrapa: “Depois, ele como Diretor da área financeira, não poderia optar por utilizar bancos privados como o Real e o Bradesco para movimentar recursos da Embrapa, em vez de dar prioridade ao Banco do Brasil”.

Nos dez meses do período na Presidência da Embrapa, Pinheiro Machado freqüentou Centros de Pesquisas para conhecê-los e ao seu pessoal. Levariam uma nova visão com sua presença – afirma – conversando com os pesquisadores sobre os trabalhos de pesquisa. Em vez de pesquisar produto, pesquisar, abrangentemente, interdisciplinarmente.

Uma questão que esteve na iminência de concretizar-se e que, não se tornou realidade, seria criar no Rio Grande do Sul, um Centro de Pesquisa em Agricultura Sustentável.



Ministro Pedro Simon e Governador Abreu Sodré – SP



Museu Tecnológico, que foi lançado com grande expectativa, não teve continuidade na Embrapa Trigo, Passo fundo, Rio Grande do Sul.



Agricultura familiar requer equipamentos ajustados às condições do pequeno produtor. Na foto, máquina premiada, desenvolvida pela Embrapa.

Repórter: *Mas o trauma que o Senhor causou na Embrapa foi só experiência particular, porque se fala muito do seu período como um período bastante conturbado. Chegou a ser em função só de sua proposta ou em termos de suas ações práticas?*

Pinheiro: *Eu acho que de ambas as coisas. Por exemplo, uma ação prática. No centro do Agrobiologia - Rio de Janeiro. Tirei a Johanna Döbereiner e coloquei de Chefe o Eli Levato, que era, na época, um jovem. Tirei porque ela tinha de sair. Na minha opinião, ela não tinha credenciais para dirigir um Centro da Embrapa. Os trabalhos dela (utilizando bactérias para fixação de nitrogênio) não são reconhecidos em vários lugares do mundo. E ela é, profundamente, autoritária. Estou criticando como gestora e pesquisadora.*

Repórter: *Mas ela foi indicada para o prêmio Nobel este ano.*

Pinheiro: *O Borlaug também foi indicado para o Nobel e, no entanto, é uma pessoa de quem tenho severas reservas. Eu acho que ele é muito mais um criminoso do que merecedor do Nobel. Ele sabia que a Revolução Verde iria aumentar em 30% a fome no mundo. Mesmo assim, o discurso dele, hoje, é o oposto dele no ano de 1970. O meu discurso é o mesmo.*

Escuta-se, ainda hoje, que Pinheiro foi muito duro nas suas atitudes. Tentou fazer uma mudança muito brusca e radical; após doze anos de vida produtiva e vitoriosa da Instituição. Uma mudança rápida como se estivesse tudo errado.

Eu sabia que tinha de ser muito rápido. Tinha consciência que se eu não fizesse rápido, eu não faria nada. Eu prefiro deixar o meu nome vinculado à Embrapa como a pessoa que deu uma sacudidela. Uma coisa que espantou, profundamente, o pessoal da Embrapa foi eu ter levado o meu carro particular para Brasília e não andar no carro da Embrapa quando não fosse, exclusivamente, em serviço. Isso escandalizou. Os pesquisadores de Brasília tinham dois carros. Um para a família e outro para ele.”

Pinheiro Machado, na entrevista que concedeu a Jorge Duarte, não tem nenhum cuidado nem reserva com o que declarou. As questões vinculadas às diretrizes de pesquisa seguidas pela Embrapa, aspectos conceituais e metodológicos eram, severamente, questionados. Temas políticos eram objeto de censura, comentários sobre corrupção interna na Empresa, mau comportamento dos pesquisadores nas comunidades do interior sede dos Centros, diárias em hotéis de luxo, episódios desagradáveis com dirigentes de Centros e atuação equivocada dos partidos políticos sobre a administração da Instituição. Queixou-se, algumas vezes, em não poder nomear os Chefes das Unidades da entidade, salvo a substituição de Johanna Döbereiner.

Os conceitos sobre os pesquisadores, muitas vezes foram contraditórios. No início de sua curta administração, era cáustico, pelas suas generalizações. Depois arrependeu-se.

No caso da Embrapa, obviamente, que nenhum pesquisador, principalmente aqueles que têm uma aparência de grandes sábios, cujo conteúdo é absolutamente vazio, não contribuíram para nada da economia brasileira. Com nada, a não ser algumas publicações que não vale.

Pinheiro disparou suas idéias para todo lado. Alguns detalhes e episódios aqui relatados julguei oportunos citar com o objetivo exclusivo de demonstrar que a Embrapa como Instituição viveu períodos difíceis e que não podiam ser omitidos a bem de sua história.

Quando estive trabalhando com fotografias aéreas da Região do Cerrado, pude visualizar os efeitos do equívoco da agricultura da Região. Telefonei para Olacyr de Moraes, como Presidente da Embrapa, e disse para ele que havia um grande risco na atividade que ele estava desenvolvendo em função do que eu tinha visto. Sobretudo um processo erosivo com a cultura da soja. Na região dele era a soja. Quatrocentos mil hectares. Bom, ele polidamente agradeceu a chamada e disse que iria pedir para seu Diretor Técnico, um japonês, falar comigo e nunca falou. Quebrou, alguns anos atrás, o Rei da Soja. Ele foi modelo

da Revolução Verde. Outro modelo da Revolução Verde foi o Senhor Ludwig no Projeto Jarí. Essas foram as questões estratégicas que levantei como Presidente da Embrapa. Eu tinha que agir com velocidade, intensidade e profundidade. Tudo no mesmo tempo.”

Embora não tenha reconhecido, Pinheiro começou a modificar seu comportamento e suas opiniões sobre a Embrapa e seus pesquisadores. Não porque tenha mudado de posição. Conhecia melhor o pessoal.

Não há dúvida nenhuma que os pesquisadores têm, hoje, outra cabeça. Conversar com o pesquisador da Embrapa hoje dá prazer. Quer dizer, ele não tem mais aquela auto-suficiência. Aquela empatia. Aquela superioridade. São pessoas inteligentes, cultas e que fazem da inteligência e cultura, categorias humanas altamente positivas. Quando comprei a Granja Guanabara que detinha precioso material genético houve controvérsias. Esse tipo de ação, o pessoal não entendia, naquele momento.

Repórter: “O que o Senhor critica e elogia, atualmente, na Embrapa?”

Pinheiro: “Realmente não tenho elementos para dar uma posição, até porque muitas posições da Embra, hoje, são posições que eu considero corretas. A minha intenção foi, exatamente, oferecer a experiência que eu já tinha, que na época não era pequena, para poder abrir novos caminhos. Nada mais do que isso. Novos caminhos que tivesse (sic) de acordo com a realidade do Brasil e não para atender os interesses do grande capital que era o que a Embrapa estava fazendo. Essa questão me pareceu básica. Não quero dizer que os pesquisadores eram conscientes. Que o pesquisador ganhava propina. Não é isso. Mas acabava fazendo aquilo, exatamente, que as grandes corporações internacionais queriam. Hoje não. Há um volume de trabalho, cada vez maior, no sentido de atender às necessidades do produtor brasileiro. Da condição humana do Brasil. A Embrapa é uma organização que tem um corpo de pesquisadores de excelente qualidade. Que tem o equipamento e o material magnífico para a Empresa ter condições de resolver todos os problemas da agricultura brasileira.

Pinheiro Machado, em certo trecho da sua entrevista, aconselhou a formar um Conselho para definir suas linhas de ações. O Conselho já fora organizado desde a sua fundação em 1973. É preciso conhecer, com a recente renovação do Conselho, até onde, tem tido a capacidade de mudar aspectos negativos e improdutivos das atividades da Embrapa.

Outra opinião corrosiva foi quando se referiu ao futuro da Empresa se devia diminuir, aumentar, trabalhar mais com a iniciativa privada.

Se ela se definir para trabalhar para a Empresa privada ela desaparece em pouco tempo porque a iniciativa privada só financia aquilo que lhe interessa. E a iniciativa privada, no caso da agricultura, é representada, principalmente, por corporações multinacionais cujos interesses são completamente diferentes dos interesses e necessidades da nação brasileira. Se, por outro lado, a Embrapa se mantiver como um organismo estatal sério e a sua direção tiver poder político para poder fazer valer essa posição junto ao Governo, não só ao Ministério da Agricultura mas, principalmente, ao Presidente da República para manter sua condição de Instituição Estatal, acho que a Embrapa tem um futuro brilhante.

Em certos trechos de suas declarações, Pinheiro Machado faz uma afirmação curiosa: “Em fevereiro, no dia 16 de fevereiro de 85, eu recebo uma carta da Monsanto, assinada pelo seu Presidente. Esta carta foi publicada na Folha de São Paulo anunciando que eu sairia em março.

Segue-se uma série de informações em que procura justificar o objetivo da carta da Monsanto propondo e comunicando a sua demissão, inclusive as articulações que se fizeram para derrubá-lo. “Evidentemente minha ação foi contrariar os interesses da Monsanto. Como até hoje, contrario os interesses de toda a Empresa que trabalha com a desgraça alheia.”

As ações contra a permanência de Pinheiro Machado, à frente da Presidência, chegaram ao conhecimento de Sarney no momento em que o Ministro Pedro Simon estava deixando o Ministério, no início de março de 86.

O Ministro Paulo Brossard, tomando em conta o que disse Pinheiro Machado, teve uma participação decisiva na sua saída da direção da Embrapa.

Há registros de diálogos entre os dois que revelam divergências. O Dr. Brossard teria lhe comunicado o afastamento.

Aí depois eu tive uma entrevista com Íris Rezende, novo Ministro da Agricultura, que foi completamente, reticente. Vi que ele estava noutra. Percebi que iria sair da Embrapa quando vi a carta da Monsanto. Aconteceu uma tentativa de articulação do pessoal do meu Gabinete que não resultou em nada. Evidentemente que me magoei porque a maneira que eu saí foi absolutamente inusitada. Enfim, até injusta. É muito mais o Ormuz (novo Presidente) que tinha sido meu aluno. Eu não imaginei que ele fosse se prestar a esse papel. Ele estava na articulação contra mim, com o Brossard e o Deputado Paulo Micarini.

Ao final da entrevista, Pinheiro faz considerações pesadas contra o Dr. Paulo Brossard, demonstrando profundo ressentimento com os episódios de sua demissão. A propósito de suas posições, relata uma oferta generosa feita por alto funcionário do Correio Braziliense, em torno da idéia de mantê-lo na Presidência da Embrapa.

Pinheiro faz uma avaliação rápida de seu curto período. Achou que lhe tocou quebrar uma estrutura que vinha do regime militar, estrutura que surgiu para atender aos objetivos da Revolução Verde. Muitas coisas que quis fazer não puderam ser feitas. “Avalio, com muito prazer, e até mesmo com certo orgulho que a minha passagem pela Embrapa foi útil. Como Presidente, eu servia o país e, acima de tudo, tenho a pretensão de dizer que, no futuro, quando as coisas forem analisadas, historicamente, este registro vai se consolidar.”

Não resta a menor dúvida de que a passagem do engenheiro agrônomo Pinheiro Machado foi tumultuada e polêmica. Ele próprio reconheceu. Há quem admita que emitiu opiniões precipitadas e injustas sobre pessoas e a Instituição. Que provocou um racha na entidade, acelerando o fortalecimento do Sinpaf e excitando posições ideológicas de algumas lideranças dentro da casa.

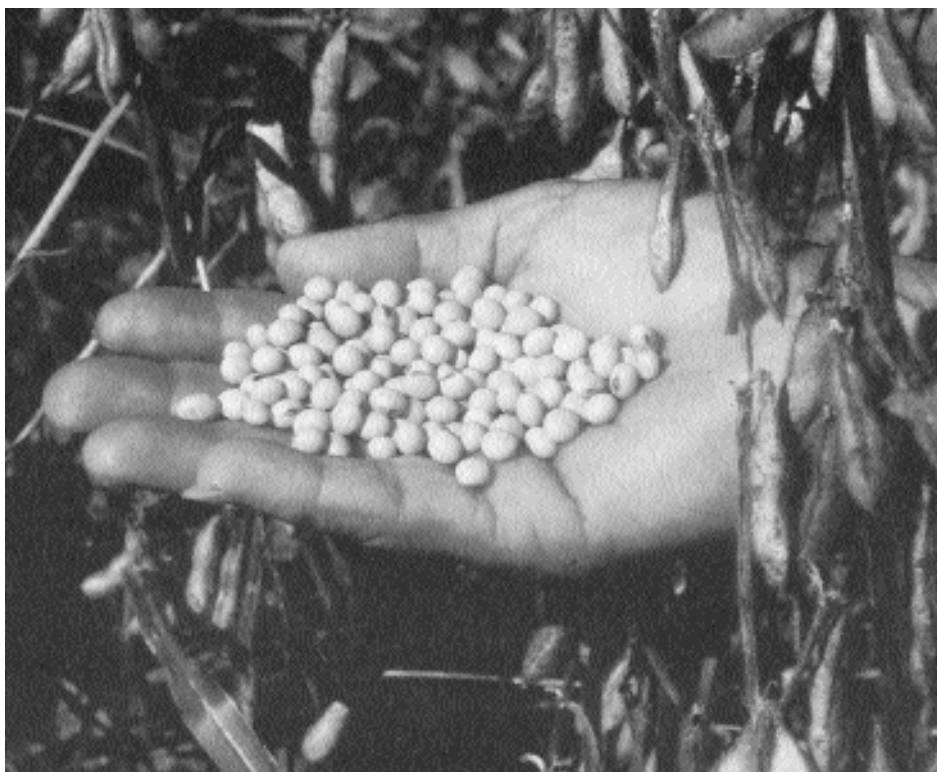
Além do mais, deixou de lado a agenda adotada pelas administrações anteriores. Agregou e ampliou outros temas como moralidade administrativa e corporativismo. Colocou em destaque o debate sobre temas como as questões ambientais, a estabilização da Embrapa, a diversificação e interdisciplinaridade da pesquisa agrícola, a conduta da Revolução Verde, das empresas multinacionais e dos bancos privados. É uma lástima que seu radicalismo tenha exibido opiniões duras como as que expressou contra personalidades respeitadas como Johanna Döbereiner e Norman Borlaug.

É difícil prever o que aconteceria com a Embrapa, caso continuasse até o fim da chamada Nova República. Seu acesso ao posto mais alto da Empresa foi complicado e polêmico. Sua demissão foi tempestuosa e cercada de lances políticos não muito claros. Em outras palavras, desabou, à época, uma tempestade que merece, seguramente, uma análise histórica mais isenta e profunda. No dia de sua saída, funcionários, comemoraram com fogos.

Seja como for, a Instituição sobreviveu forte e, por que não dizer, inteira. Suas raízes já eram suficientemente profundas. Nós últimos doze anos de vida foi capaz de resistir às turbulências mais surpreendentes que se possa imaginar.

12

TEMPORADA CALMA:
EXPRESSIVAS TAXAS DE RETORNO



Soja – uma das estrelas da produção de grãos no país.
A pesquisa agrícola possibilitou sua produção em todas as regiões do Brasil.

Definitivamente, a primeira década da Embrapa, no seu conjunto de atividades, caracterizou-se por uma Instituição que alcançou, rigorosamente, os objetivos da reforma da pesquisa agropecuária iniciada, praticamente, ainda no ano de 1972.

Possivelmente, o registro mais esclarecedor foi a firme gestão das duas primeiras Diretorias Executivas: demonstrou eficiência, coesão e resultados. Os fundamentos e diretrizes de ação mantiveram-se consistentes e fiéis aos compromissos assumidos pelas propostas aprovadas nos conteúdos da reformulação conceitual e operativa da investigação agropecuária nacional.

A implantação no Novo Modelo que criou o SNPA, o recrutamento, treinamento e aproveitamento dos recursos humanos acompanhados da adoção de uma avançada política de pessoal, constituíram-se, certamente, nas medidas de maior impacto dos primeiros anos.

Acrescentem-se, ainda, os esforços no sentido de instalar os Centros e Unidades Nacionais e Regionais da Pesquisa, as Empresas Estaduais, os Serviços, as parcerias, os Laboratórios e Campos Experimentais, uma máquina administrativa moderna (toda informatizada) e os sistemas de planejamento e avaliações.

Aos doze anos de vida, já gozava de uma invejável credibilidade graças às inovações de gestão e aos resultados concretos que, ano a ano, vinha apresentando, com o reconhecimento dos produtores e boa parte da sociedade brasileira.

Até o ano de 1985, além das conquistas e avanços institucionais, foram produzidos muitos resultados, fruto do trabalho dos pesquisadores e suas parcerias, entre as quais algumas de grande expressão que, tentaremos, a seguir, sintetizar.

Com a crise energética ameaçando, seriamente, a economia, a Embrapa engajou-se ao programa brasileiro de energia, atuando em, praticamente, todas as suas Unidades com a instalação de microdestilarias e biodigestores, realizando testes com tratores a álcool e gasogênio, competindo, economicamente, com motores movidos a óleo diesel.

Do ponto de vista regional e começando pelo Norte do país, mereceram destaque trabalhos com a castanheira-anã, com o criatório de búfalos para leite e carne, os laticínios com os queijos, iogurtes com sabores de frutas locais (graviola, cupuaçu). Vale ressaltar as atividades com frutas tropicais, pimenta-do-reino, guaraná e seringueira. Importante trabalho dos pesquisadores da região Norte foi o pioneirismo do alargamento da fronteira com projetos de pesquisa com sistema de produção (café, cacau, seringueira, hortaliças, em Rondônia, Acre e Amapá, com baixo uso de agrotóxicos). Mereceu destaque o competente e duríssimo trabalho de levantamento dos solos da Amazônia.

Em 1973 a Embrapa decidiu instalar, no território do Distrito Federal, mais precisamente em Planaltina, o Centro de Pesquisa Agropecuária do Cerrado, o CPAC. No início dos anos setenta, a região não contava com nenhum serviço efetivo de pesquisa agropecuária. O desafio era ocupar aquela fronteira de mais de dois milhões de quilômetros quadrados. Para isso, entretanto, necessitava-se conhecer melhor o clima, os solos, as disponibilidades de água, a flora, a situação fundiária, enfim todo um ecossistema promissor para o desenvolvimento da agricultura e da pecuária.

Os dirigentes tiveram a sabedoria de começar, de imediato, e com alta prioridade, a elaboração de projetos com o objetivo de conhecer os recursos naturais da região, ao mesmo tempo em que estudos eram realizados para o desenvolvimento de sistemas de produção. Assim, ano a ano, foram lançados resultados, envolvendo os agricultores e criadores de bovinos, especialmente contingentes de imigrantes procedentes do Sul.

As condições favoráveis da área responderam, imediatamente, ao lançamento dos novos sistemas de produção com destaque para soja, milho, feijão, arroz, trigo, pastagens cultivadas, melhoramento e expansão de raças



Tecnologias avançadas contribuíram decididamente para a liderança brasileira da produção de aves.



A produção de carne vem contribuindo de forma expressiva para as exportações do agronegócio.



Os pacotes tecnológicos contribuíram para ampliar as taxas de retorno da agricultura brasileira

bovinas. Posteriormente desenvolveram-se outras atividades agropecuárias como o algodão, aves e suínos, que tornaram o agronegócio regional um sucesso econômico inquestionável.

O Cerrado transformou-se em uma referência. Trata-se de um megaprojeto que, em dez anos, já se revelava uma conquista dos pesquisadores e dos agricultores, creditando à Embrapa os méritos da iniciativa e da decisão de investir pesado em pesquisa nessa região.

Adiante, nesta Memória, voltaremos a descrever, como um dos avanços mais importantes, a ocupação agrícola do Cerrado brasileiro.

Os resultados conseguidos no Sul nasceram, basicamente, dos projetos com soja que se disseminaram por todas as regiões, inclusive as variedades chamadas tropicais, hoje em dia cultivadas na pré-Amazônia, algumas áreas do Nordeste (Piauí, Bahia) e em Agropólos do Estado do Maranhão. Há variedades capazes de serem bem sucedidas em terrenos da pré-Amazônia onde predominam climas e solos úmidos, tipicamente tropicais.

Os trabalhos com trigo merecem destaque especial, mantendo-se um desafio para alcançar a auto-suficiência, reconhecendo-se, entretanto, o esforço dos pesquisadores em superar questões ambientais (clima, pragas) nos projetos do Centro de Trigo, em Passo Fundo, no Rio Grande do Sul. Os resultados com fruteiras de clima temperado (maçã, nectarinas, uva) são notáveis, juntamente com o êxito obtido com a criação de bovinos, suínos e aves.

Nos primeiros doze anos de vida, a Embrapa manteve inteira sua estrutura física, observando, basicamente, a instalação das unidades previstas no modelo adotado. A nova Sede Central começou a ser construída em Brasília. Em 1982 foi criado o Centro Nacional de Pesquisa de Defensivos Agrícolas, sediado em Jaguariúna, São Paulo, transformando-se, mais tarde, em Embrapa Meio Ambiente. Outro avanço significativo e estratégico aconteceu em 1983: o Centro de Pesquisa de Recursos Genéticos passa a incorporar as atividades de pesquisas em biotecnologia.

Naquele período, 1979-1984, foram edificadas sedes de nove Centros Nacionais que vinham funcionando em construções antigas, reformadas e adaptadas para o início dos trabalhos das novas Unidades. Seis empresas

estaduais construíram suas sedes e quatro Serviços de Produção de Sementes Básicas ganharam suas novas instalações.

Algumas unidades foram promovidas a Centros Nacionais, tais como Centro Nacional de Pesquisa de Fruteiras Temperadas, em Cascata, Rio Grande do Sul, Centro Nacional de Pesquisa de Florestas, em Colombo, Paraná e Centro Nacional de Pesquisa Agropecuária do Pantanal, em Corumbá, Mato Grosso.

164

Um setor que sempre, desde o início, mereceu atenção dos seus dirigentes foi o de Comunicação Social. As Unidades encarregadas dessas atividades contaram, invariavelmente, com profissionais competentes. Estavam regularmente comparecendo à mídia com matérias atualizadas e de interesse público. Os lançamentos de resultados de pesquisa mereciam especial cuidado dos comunicadores da Empresa, a divulgação dos eventos, as ações pioneiras, tudo, enfim, que criasse uma imagem vencedora da Instituição.

Com o lançamento do Programa de TV – Globo Rural, foi natural uma parceria com a Embrapa. Todos os domingos pela manhã, invariavelmente, como até hoje, reportagens ou notícias de temas ligados à pesquisa agropecuária faziam parte das pautas do Programa. O mesmo acontecia com as colunas, revistas e programas especializados de TV veiculados no país. As Unidades descentralizadas, por outro lado, mantinham seus meios de comunicação com informações de interesse regional. Não resta a menor dúvida, que a boa imagem que desfruta, hoje em dia, em grande medida, decorre do excelente trabalho dos comunicadores da Empresa.

Nessa mesma linha, vale ressaltar a qualidade e reconhecimento das duas revistas que edita regularmente: a Pesquisa Agropecuária Brasileira, – PAB, considerada a mais antiga do país na área das Ciências Agrárias e Cadernos de Difusão Tecnológica que se propõem a divulgar e analisar aspectos políticos, econômicos e sociais dos trabalhos da pesquisa agropecuária.

Outros instrumentos valiosos que no período de 1973–1985 começaram a contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento da agricultura são boletins, informativos, circulares técnicas, livros, e outros variados auxílios audiovisuais como vídeos, programas de rádio e TV. No que se refere às atividades

de processamento de dados, a Embrapa, já a partir de 1973, começou a envolver-se com essa área, mediante um convênio com o Prodasen (Senado Federal) apoiando, inicialmente, segmentos administrativos. Em seguida, adquiriu da IBM (via leasing) um megacomputador, à época, só comparado a outro do IBGE.

A Embrapa entendeu de instalar seus equipamentos de informática, na Sede Central em Brasília, a partir de 1979. A expansão autorizada contínua com a duplicação de CPU, incorporação de unidades e mais um computador Cobra 400. A Instituição contou, no período, com um Departamento eficiente formado por profissionais com treinamento no exterior. Estabeleceram-se as redes entre a sede e as Unidades descentralizadas. O Sistema apóia projetos de pesquisa, a consolidação dos bancos de dados, a interação das atividades de informação e documentação, o relacionamento com os dados internacionais, a produção de bibliografias, banco de teses, entre outros.

A Embrapa chegou ao ano de 1985 comprovadamente consolidada. O novo modelo de pesquisa em plena execução, a grande maioria dos Centros, Serviços, Empresas Estaduais e parcerias (em universidades e setor privado) bem iniciados. Os resultados visíveis no meio dos produtores, reconhecidamente público, ostentando expressiva taxa de retorno, oitenta por cento de seus pesquisadores com pós-graduação e um substancial estoque de inovação tecnológica em franco processo de difusão pelo país afora.

Os dados de 1984 assinalavam que já possuía um quadro de 1.614 pesquisadores com nível de pós-graduação, dos quais 997 mestres e 287 com o doutorado concluído. Essa situação encontra-se, atualmente, invertida. O período terminava tranqüilo e com bons resultados nas diferentes frentes da Empresa. Só que, com a chegada da Nova República, nuvens negras apareceram no horizonte.

13

A BONANÇA QUE NÃO VEIO



O presidente José Sarney cumprimenta Ormuz Rivaldo por ocasião da inauguração da Sede Central da Embrapa em Brasília/DF. Pode-se notar entre outros, a presença dos ministros Mailson da Nóbrega e Celso Furtado

Passadas as turbulências do curto período Pinheiro Machado, esperava-se temporada de bonança. Que nada! Seguiram-se episódios desagradáveis na troca de comando da Empresa. Outra vez, a influência política atuou, com força, deixando, a médio prazo, seqüelas deletérias. A Nova República não trouxe muitos proveitos para a Embrapa, restando, para muitos observadores, a impressão de um período que não avançou em conseguir mais recursos para a pesquisa agropecuária ou a criação de novas atividades na Instituição, salvo o término da Sede Central em Brasília. Com o Plano Cruzado e uma inflação crescente, as obras ficaram paradas.

Em 1986, eu era prefeito eleito pelo PMDB em Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul. Para surpresa minha, recebi um telefonema do Ministro da Justiça, Dr. Paulo Brossard que, a pedido do Presidente Sarney, alegava o Ministro que por ter tirado o Pedro Simon (da Agricultura) e colocado o Íris Rezende, queria dar uma retribuição ao Rio Grande, levando para a Presidência da Embrapa um gaúcho. Eu me sentia honrado como pesquisador da entidade.

Assim se expressa o engenheiro agrônomo Ormuz Rivaldo de Freitas, quando do convite para assumir a nova Presidência da Embrapa.

Na verdade, criava-se, mais uma vez, um clima hostil no ambiente institucional que envolvia a pesquisa agropecuária. Afastado o gaúcho Pinheiro Machado, que deixava para trás uma série de inquietações, assumia outro gaúcho, desta vez, um político assumido, administrador do município de Bento Gonçalves, coincidentemente, sede de uma importante Unidade de Pesquisa da Embrapa, o Centro Nacional de Viticultura.

Ormuz, embora funcionário da Embrapa, com funções de pesquisador (tinha pós-graduação em Montpellier – França) exercia uma posição político-partidária com as contradições, compromissos e inconvenientes dos embates provincianos. Era um tipo simpático, elegante, desses jovens bem falantes, envolvido com a comunidade desde os tempos de vereador. Isso lhe custou caro. Os problemas foram surgindo em razão de sua ascensão à Direção da Embrapa. “Eu fui eleito em 1982 em pleno Regime Militar. Por ser do PMDB, partido contrário aos militares, tinha sido ameaçado na Embrapa, de ir para a rua se fosse candidato da oposição. Esta ameaça partiu do presidente da época, Eliseu Roberto de Andrade Alves”, acrescenta Ormuz.

As ameaças não chegaram a demitir Ormuz. Foi em virtude dessa situação – alegou – que decidi candidatar-se à prefeitura. Sucederam-se diálogos ácidos, mal-entendidos desagradáveis. “Três anos e pouco depois de estar exercendo as funções de Prefeito, me convidam para assumir a Presidência da Embrapa como primeiro pesquisador a chefiar a entidade”. Foi por isso que concordei. Logicamente, declarou: “acabei com a minha carreira política”.

Ormuz diz “que a Embrapa estava passando por momentos muito conturbados. Notícias nos jornais sobre irregularidades denunciadas por Pinheiro Machado”.

O ambiente interno que se respirava, ainda emitia o odor das posições radicais de Pinheiro Machado. Ormuz sentia-se desconfortável diante do quadro encontrado.

“Encontrei talvez o pior momento da Embrapa. Tumultuado, tanto é que eu fui procurado por empresas de produtos químicos. O pessoal da Monsanto me procurou para desculpar-se. Não tinha feito nada. Não tinham nada a ver com o trabalho da Embrapa, que era uma boa Empresa. A Instituição já tinha um bom conceito, logo se reequilibrou e continuou sendo respeitada, como é até hoje. Levamos todas as informações ao Ministro Íris Rezende, de quem recebi todo apoio.

Apoio maior tinha do Presidente José Sarney, que levou Ormuz para várias viagens ao exterior. Inaugurou, pessoalmente, a nova sede da entidade,



Ormuz, acompanhado do Diretor Ferrer, discute ampliação de pesquisa no Ceará com o Governador Tasso Jereissati



Presidente José Sarney, o Governador do DF, José Apécido e J. Irineu Cabral (à época, presidente da Associação de Criadores do Planalto) durante a Exposição Agropecuária de Brasília/DF



Ormuz Rivaldo, Presidente da Embrapa, visita J. Irineu Cabral, em sua fazenda Burity Vermelho, onde fazia programa de seleção da raça Gir Mocho Leiteiro, após deixar a Presidência da Embrapa



Sede Central da Embrapa em Brasília - DF

acompanhado de seus Ministros. Apesar dos difíceis momentos por que passava o país com a inflação alta, greves, pressões sobre a reforma agrária, a Embrapa manteve, basicamente, o seu trabalho de pesquisa de campo e nos laboratórios.

O Programa de Treinamento, no exterior, continuou. Ormuz enfrentou duas situações graves com as nomeações políticas de Chefes das Unidades em Bagé, Rio Grande do Sul e Cruz das Almas, Bahia. Foi obrigado a nomear pessoas alheias à Embrapa e sem competência.

Não se queixou da situação financeira quando assumiu o cargo. Chegou até a “conceder um aumento de 40% aos funcionários”. Apesar disso, perdeu bons pesquisadores para alguns organismos internacionais. A questão salarial preocupava Ormuz. Chegou a escrever um artigo sobre o tema, em um periódico interno, onde criticava a posição do Governo em relação ao assunto. Isso lhe foi fatal porque adversários levaram ao conhecimento do Ministro e do próprio Presidente Sarney. Certamente, foi um dos motivos de seu afastamento antes de terminar o governo.

Ormuz deixou a Embrapa mantendo sua estrutura técnico-administrativa como encontrou. Deu continuidade aos programas e projetos de pesquisa, as prioridades adotadas pelas duas primeiras administrações, convivência harmoniosa com os funcionários através da Associação dos Funcionários. Visitou todas as Unidades. Como não podia deixar de ser, teve suas decepções. Luiz Felipe Lampreia, do Itamaraty, exemplifica, disse-lhe certa vez, o seguinte: “Presidente da Embrapa, o Senhor está pedindo dinheiro para pesquisar trigo. Ora, para que pesquisar trigo se nós podemos comprá-lo da Argentina, dos Estados Unidos, do Canadá, pela metade do preço e dez anos para pagar? É uma bobagem o que estão fazendo”.

Ormuz reage: “Por isso que a Embrapa, apesar de ter essa autonomia, que é uma autonomia entre aspas, a gente fica irritado. Um assunto como este da pesquisa do trigo é julgado por pessoas que não têm competência”.

...

A situação econômica que o Governo Sarney enfrentava, como é sabido, era de enormes dificuldades, apesar dos esforços dos seus Ministros da Fazenda, Dílson Funaro, Luis Carlos Bresser Pereira e Mailson da Nóbrega. Por todo lado, surgiam, em Brasília, comentários sobre a fragilidade da Embrapa. Os recursos são exatos para que a pesquisa não entre em colapso. As bases dão sinais de insatisfação, sentimento que Ormuz termina por absorver e extravasar em seus discursos e no tal artigo do Informativo interno da Embrapa. Isso teria lhe valido a demissão.

Convém fazer um registro, nessa parte da história. Apesar da crise na Instituição, o Presidente Sarney, publicamente, demonstrava grande reconhecimento pela Embrapa. Sempre que podia prestigiava, com sua palavra e presença, atos e eventos da Empresa. Em 26 de abril de 1988 a sede da entidade é inaugurada em Brasília. Sarney comparece acompanhado de seis dos seus ministros de Estado em uma atitude clara e pública de apoio e prestígio. Foi uma solenidade inesquecível, com discursos imponentes, distribuição do Prêmio Frederico Menezes Veiga. A Embrapa, naquele momento, oferecia uma demonstração de força com suas novas, confortáveis e imponentes instalações. Coisa de primeiro mundo.

O primeiro Plano Diretor é lançado indicando nova Metodologia de Planejamento da casa com metas de médio prazo. O pronunciamento de Ormuz deixa claro que havia preocupação de como a entidade vinha sendo tratada: “Não queremos nenhum privilégio. Só não consideramos justo que se tratem instituições de pesquisa como organizações puramente burocráticas”.

Sarney encerra a solenidade com um discurso que é uma profissão de fé: “Esta Instituição é hoje, sem dúvida, um dos orgulhos do país. É uma demonstração da capacidade do povo brasileiro, da mobilização da inteligência do Brasil a serviço do desenvolvimento e do bem estar do seu povo”.

Foi um discurso na justa medida que tocou a auto-estima dos presentes. “Todo brasileiro, por meio do Presidente da República, aqui agradece a todos os que fazem a Embrapa, e o Brasil espera que, no futuro, esta Instituição continue a ser, cada vez mais, a grande Instituição, a exemplar Instituição que ela é”.

Naqueles idos de 1988, na qualidade de criador e selecionador de gado zebu na Fazenda Burity Vermelho, eu fui eleito Presidente da Associação de Criadores do Planalto – ACP, em Brasília. Na inauguração da Expoagro do ano, compareceu o Presidente José Sarney, acompanhado do Governador José Aparecido, do Ministro da Agricultura Íris Rezende e da Vice-governadora Márcia Kubitschek. No momento do desfile dos campeões, sentei-me junto ao Presidente, o que nos possibilitou trocar impressões sobre animais e, eventualmente, abordar outros assuntos. Eu sabia da verdadeira situação da Embrapa e os comentários negativos que se faziam sobre a entidade. Aproveitei a ocasião única e, encorajado como fundador e seu primeiro Presidente, pedi ao Chefe da Nação que desse, uma vez mais, demonstração de apoio e prestígio à Embrapa.

Pois bem. Sarney, em menos de um mês, agendou uma visita ao Cenargeb, falou, elogiou e reafirmou o seu apoio à Embrapa, fato muito divulgado e com repercussões favoráveis na mídia.

...

A saída de Ormuz não deixou de ser solitária e, por que não dizer, melancólica.

“*O Ministro me chamou*”, conta Ormuz, “e disse: Olha, os seus Diretores, por questão de prazos concluídos de mandatos, estão saindo. O Presidente Sarney achou melhor, já que vão sair os Diretores, demitir toda a Diretoria da Embrapa”.

E foi feita a demissão, encerrando-se, assim, um ciclo de vida da Empresa. Algumas lições podem ser tiradas deste período, disse-me um ex-Diretor: “Uma Instituição científica como esta não pode tratar sua gestão, o seu comando, com pessoas envolvidas e comprometidas, de uma forma ou de outra, com a política partidária. Neste caso dá no que deu”.

14

PASSAGEM CRIATIVA



Ex-Presidente da Embrapa, Carlos Magno Campos da Rocha,
em companhia do Ministro da Agricultura, Íris Rezende

A Embrapa amargou um penoso processo de desgaste no chamado período da Nova República. Duas gestões seguidas não conseguiram acrescentar quase nada ao que se havia construído, ao longo dos últimos anos. Graças às firmes diretrizes de trabalho e comportamento produtivo das chefias, lideranças, pesquisadores e pessoal de apoio, a Empresa implantou, já nas suas duas primeiras administrações, sólidas bases de conduta, disciplina e ética no trabalho interno e nas suas relações externas.

O Ministro da Agricultura, Íris Rezende, convidou, faltando um ano para terminar o mandato do Presidente José Sarney, o engenheiro agrônomo, Carlos Magno Campos da Rocha, para substituir Ormuz Rivaldo, que fora afastado do cargo após alguns entreveros da política gaúcha e envolvendo interesses locais.

O convite a Carlos Magno foi recebido com surpresa. Alguns antecedentes no seu relacionamento com o Ministro Íris Rezende autorizavam, entretanto, entender que se tratava de um técnico, bom profissional, sem vínculos políticos, cria da Embrapa. Foi uma escolha claramente pessoal, pois Íris Rezende o conhecia em contatos envolvendo temas sobre o cultivo de pastagens e eventos do Centro de Pesquisa Agropecuária do Cerrado – CPAC. Com Pós-graduação no exterior, Carlos Magno ganhara certa experiência nessa importante Unidade da Embrapa – o CPAC. Aprendeu muito com lideranças e pesquisadores do mais alto nível como Elmar Wagner, Wenceslau Goedert, Lobato, Delmar Marchetti, Aldy Raul da Silva e tantos outros “cobras” pioneiros do período de implantação da reforma da pesquisa agrícola e da conquista da região do Cerrado.

Uma pessoa, muito lembrada para dirigir a Embrapa naquela época, foi a de Paulo Romano, ex-Secretário Geral do Ministério da Agricultura e

Presidente da Bi-Nacional Brasil Japão – Campo. Em uma viagem que fizeram, na semana do carnaval de 1989, a convite do Governador de Ceará, Tasso Jereissati, Carlos Magno, o próprio Paulo Romano e Elmar Wagner estudaram as potencialidades da Chapada do Araripe para produção de grãos. Aproveitaram o encontro e trocaram impressões sobre a mudança de comando.

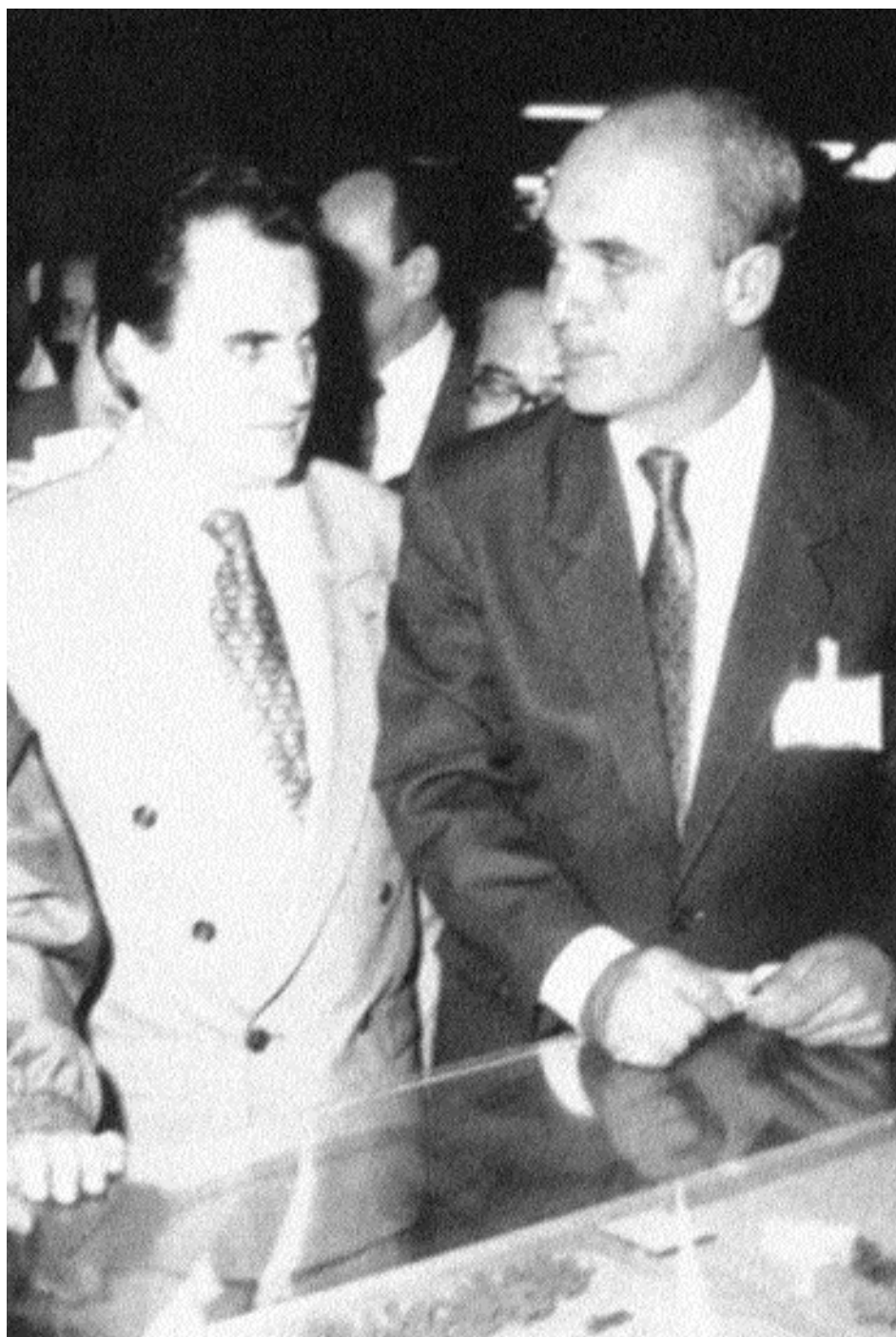
Carlos Magno assume a Direção da entidade, em um momento que considerou sumamente difícil: inflação em alta, sessenta por cento ao mês, ingerência política na nomeação de chefias, salários baixos e corroídos, falta de dinheiro para custeio das atividades de pesquisa nos laboratórios e nos campos experimentais. Acrescente-se, a tudo isso, o estrago deixado por Pinheiro Machado com uma Instituição ameaçada de divisão e abalada na sua autoestima. Por oportuno, é bom lembrar que, provavelmente, o mandato de Carlos Magno estaria resumido a um ano, mais precisamente a onze meses e vinte e dois dias, concluído com a mudança do Presidente da República, eleições marcadas, novo ministério, tudo isso.

De toda maneira, Carlos Magno, com um forte temperamento, pessoa decidida e sincera, criativo e compenetrado do exíguo período que contaria na Presidência, tratou de realizar algumas tarefas importantes, buscando eficiência da Empresa e afastando-a, tanto quanto possível, do estado “caótico” que recebera do seu antecessor. Nessa linha, contratou consultoria da Unicamp para realizar um estudo dos cenários à vista, com intenção de estruturar um sistema de planejamento estratégico que se prestasse também a preparar um documento destinado aos candidatos à Presidência da República nas próximas eleições.

Alega o novo Presidente, em entrevista para fornecer subsídios para esta Memória, que a situação salarial era crítica naqueles momentos, com uma média de US\$ 700,00 mensais. Mas que conseguiu um aumento considerável e realizou um estudo para concessão de licença sabática para os pesquisadores.

A proibição de contratações obrigava a formação de um quadro paralelo, sob a forma de prestação de serviços, cujos pagamentos saíam dos recursos de custeio.

“Quando eu assumi a Embrapa, e esse número eu não me esqueço, nós tínhamos 3.333 pessoas no quadro paralelo, na época eram 10.500



Ministro da Agricultura Arlindo Porto e o Presidente da Embrapa, Carlos Magno.



Flagrante de um dia de campo com experimentos do CPAC - Embrapa Cerrados.
Carlos Magno chefiou esta unidade.



Ministro da Agricultura, Andrade Vieira, recebe a visita do
Diretor-geral da FAO, Jacques Diouf.

funcionários, ou seja, 30 a 35% da força de trabalho”. Para dramatizar a situação basta ressaltar que “uma das unidades mais estratégicas da entidade, o Cenargen, 60% dos pesquisadores eram do quadro paralelo. Eram contratados”.

A Ministra do Trabalho, Dorothea Werneck, fez negociação com Carlos Magno que permitiu, praticamente, terminar com o quadro paralelo, autorizando vagas no quadro permanente do pessoal mediante concursos locais, descentralizados. Sobre os empregados contratados, temporariamente, a opinião de juristas consultados era contraditória. No momento que os políticos ficaram sabendo que a Embrapa iria contratar o telex ficou congestionado com pedidos de todas as partes.

Outra ameaça de crise que Carlos Magno teve de enfrentar: a Polícia Federal descobriu uma plantação de maconha às margens da cerca de um Campo de Produção de Sementes Básicas, junto ao Centro de Pesquisa do Semi-Árido, localizado na Região de Petrolina, Juazeiro. A área estava com plantações clandestinas, pois moradores do sertão faziam uma espécie de maquiagem na vegetação nativa e ali plantavam maconha irrigada. A polícia prendeu os transgressores, mas o Presidente estava ansioso e preocupado com um possível alarme falso na mídia: maconha no campo da Embrapa! Naquela mesma ocasião, um tremendo mal-entendido aconteceu com uma declaração do Dr. Glauco Olinger, ex-Presidente da Embrater.

Sua declaração referia-se à geração de biogás utilizado como matéria orgânica para produção de metano. Diz-se que ele falou que se podia usar defunto, pessoas mortas que são matérias orgânicas a ser transformadas em biogás. Um repórter, inexperiente, ou mal-intencionado, soltou esta matéria, informando: “O Dr. Glauco Olinger recomenda o uso de humanos para fabricação de biogás”. Um escândalo. Evidentemente nunca foi a intenção de Glauco fazer essa declaração na forma como foi divulgada.

Esses problemas, o Presidente disse que tinha de administrar todos os dias. Problemas de orçamento eram objeto de interesse de alguns parlamentares pedindo recursos da Instituição para montar um frigorífico que nada tem a ver com pesquisa agropecuária.

Falando em orçamento, Francisco Lemos, assessor parlamentar, recordou um episódio que vale a pena contar.

Uma vez, o Presidente da Comissão de Orçamento, que era um daqueles anões, Cid Carvalho, veio almoçar na sede da Embrapa. E foi curioso porque ele comeu, bebeu bastante vinho... Quando chegou a hora de discutir o orçamento da Embrapa, ele dormia. Afinal aprovaram doze projetos.

184

Outra interessante maneira de ver algumas questões de gestão da Empresa foi relatada como parte de experiência vivida por Carlos Magno no limitado período de sua administração.

Uma Empresa do tamanho da Embrapa tem que se preocupar com o tamanho de sua sede. Se for feita analogia com o corpo humano, a sede representa a cabeça, mas essa cabeça não pode ser mais importante que os membros. Andei criticando, duramente, quando Chefe do CPAC porque, às vezes, eu sentia que os Diretores da Embrapa eram os Diretores da sede. Isso era preocupante.

Hoje, a situação mudou. As condições de trabalho no final do ano de 1989 já eram difíceis. Pouco a pouco a burocracia do Estado, endurecia e complicava. As contratações, as aquisições (licitações) o fluxo de recursos. Há quem diga que, àquela época, o orçamento da Empresa “era uma peça de ficção”. Administrar uma Instituição tida como de segurança nacional, responsável, em boa medida, pelo aumento da produção de alimentos, com as irregularidades nos desembolsos das verbas que lhe foram consignadas no Orçamento da União, era extremamente difícil, penoso e desgastante.

Carlos Magno fez um estudo interessante quando dirigia o CPAC. Em 1988, 65% do grupo técnico-científico se aposentaria entre 2008 e 2010. Isso quer dizer, idade avançada, implicando contratação de pessoal novo e inexperiente para reciclar e oxigenar os recursos humanos de hoje.

A Instituição enfrentou um longo período atravessando enormes dificuldades. Para enviar um técnico ao exterior era uma tremenda burocracia.

Hoje em dia, com os programas cooperativos internacionais, a formação de blocos (tipo Mercosul), as operações tendem a se flexibilizar.

Carlos Magno soltava idéias que mereciam ser analisadas mais a fundo. Quanto à participação do setor privado estava convencido de que a sua contribuição, dificilmente, ultrapassava vinte por cento do orçamento global da Instituição. Achava que o setor público iria carregar o restante desse fardo. O interesse econômico está acima de qualquer outra coisa. Por isso, considerava dividir ou especificar áreas prioritárias de pesquisa de responsabilidade da Embrapa como, por exemplo, biotecnologia. Será mais apropriado trabalhar com o domínio dos genes e não da planta. Mencionou que a chamada pesquisa básica seria um grande filão. As multinacionais estão investindo imensas somas de recursos em biotecnologia.”A Monsanto procurou a Embrapa para usar variedades de soja, evidentemente, em plantas resistentes ao glifosato”.

Esses comentários sugerem uma discussão oportuna para definir áreas estratégicas e prioridades futuras para a Empresa. Pelas informações divulgadas no período de 89, à parte os problemas experimentados no decorrer das últimas administrações, a Embrapa acumulou novos e interessantes resultados fruto do seu trabalho silencioso nos laboratórios e campos experimentais. São registradas novidades em pastagens para gado de leite, ovelhas e caprinos. É lançado o *kit* Avelisa destinado a monitorar doenças de aves, novas vacinas para suínos e o lançamento de corantes para alimentos. É concluído o mapeamento macroagroecológico do país, ao mesmo tempo que, em parcerias, são instaladas fábricas de *software*. Enquanto isso, no Nordeste, é lançado o cultivo da tâmara que, nas terras de sua origem, produzem em oito anos. Aqui em dois, em solos salinizados.

A essa altura, o orçamento estagnou em US\$ 160 milhões. A relação custo de Projeto, por pesquisador caiu cerca de US\$ 35 mil em 1982 para US\$ 14,5 mil em 1989.

São lançadas as variedades de milho branco e as variedades BR 201 e BR 451. Trigo, arroz irrigados melhoram no Sul. O feijão alcança colheitas de 2.000 Kg/hectare irrigados no inverno. A expansão do cultivo de soja é

constatada com o lançamento de novas variedades, com redução de agrotóxicos e de adubos químicos. Aparecem importantes plantios no Centro-Oeste e Norte. Em vacas e éguas, a prenhez é identificada com um novo equipamento detector. Essa síntese, termina com um relato minucioso dos informes de então, com os avanços dos programas de informática utilizados de forma generalizada por administradores e pesquisadores.

186

É importante notar que, a despeito do período curto, a administração do engenheiro agrônomo Carlos Magno Campos da Rocha não contou com incidentes e turbulências que chegassem a prejudicar o andamento mínimo indispensável à sobrevivência da Instituição. O autor desta Memória anota que Carlos Magno concedeu uma interessante e original entrevista como Chefe do CPAC, o que me leva a pensar em uma futura Memória, enfatizando a origem, implantação e desenvolvimento das Unidades descentralizadas da Embrapa. Afinal de contas o cerne da história desta organização encontra-se no cotidiano destes núcleos do interior do país onde a agricultura enfrenta seus sofrimentos e sucessos.

15

EM BUSCA DE
MUDANÇAS IDEOLÓGICAS



Reunião da Diretoria Executiva do período do Presidente Murilo Flores

Efetivamente, o governo Collor de Mello não chegou a prestar nenhum serviço de expressão à agricultura brasileira, salvo que o seu Ministro da Agricultura, Antonio Cabrera Mano Filho, um jovem fazendeiro e veterinário paulista de 29 anos, que apoiou e prestigiou, na medida do possível, a Embrapa. A escolha do titular da agricultura do Presidente eleito começou com uma decisão política equivocada: o escolhido, Governador do Distrito Federal, Joaquim Roriz, tomou posse e não permaneceu no cargo por mais de quinze dias. Para a Presidência da Embrapa, comentou-se na ocasião, que havia muitos candidatos, entre os quais, o titular anterior e outros nomes do grupo formado por Roriz.

A Antonio Cabrera foi apresentado o jovem engenheiro agrônomo, Murilo Xavier Flores, pesquisador e chefe do então Centro Nacional de Defesa Sanitária, que viria a ser o novo Presidente. A Diretoria Executiva foi completada com pesquisadores, escolhidos, livremente, por Murilo. Isso, sem dúvida, representou um avanço nos critérios de escolha dos dirigentes, pois não houve, desta vez, influência política partidária.

O novo Presidente, embora não tivesse formação acadêmica com pós-graduação de doutorado, contava, entretanto, com a experiência da chefia de uma unidade da Empresa. Conhecia, relativamente bem, a política agrícola adotada no país, sobre a qual expressava reparos e críticas quanto à visão social míope, tratada pelas lideranças de então.

No Brasil essa consciência não existia, mas houve pressões sociais: o MST que aflora, fortemente, na década de 90, é uma resposta a isso. Grupos de pessoas dizendo: olha, nós queremos que a agricultura empregue também, gere emprego! Só que como a agricultura tinha historicamente, a visão de que o papel dela

era, exclusivamente, produzir mais e melhor, com mais qualidade. Toda essa idéia de desenvolvimento era excluída. Só que isso, na década de 90, explodiu. Exatamente quando nós estávamos lá na Embrapa.

Na Presidência sentia que a Instituição tinha que estar engajada nessa revisão do modelo agrícola nacional. Precisava rever o papel da agricultura para permitir que, primeiro, reduzisse o êxodo rural. Segundo, que criasse condições para que a atividade agrícola apoiasse a descentralização de renda, não só do ponto de vista social, mas do ponto de vista geográfico também.

190

Essas posições acompanharam a gestão Murilo Flores por todo o período de sua gestão. De outra parte, houve uma clara preocupação por elaborar documentos que servissem, precipuamente, para circular entre o pessoal da casa e produzisse a troca de idéias, internamente, e os debates considerados necessários à formação consciente das posições suscitadas pelo Presidente. Com temas envolvendo a sociedade, a desburocratização e o planejamento estratégico. Não foi fácil dialogar, sobre certas questões, com o pessoal da Embrapa. Murilo era Presidente do governo Collor engajado ao neoliberalismo e à privatização. Os automóveis brasileiros eram umas carroças. As empresas estatais não eram bem vistas pela sua ineficiência, excesso de funcionários, os marajás, a burocracia.

Um ato típico do Governo que caracterizou autoritarismo e falta de visão do papel da agricultura foi, sem a menor dúvida, a extinção da Embrater, co-irmã da Embrapa e que, no Governo Geisel, foi criada em substituição ao Sistema Abcar, coordenadora tradicional dos Serviços de Extensão Rural do país. O ato oficial do Presidente Collor, obviamente, com aquiescência do Ministro Antonio Cabrera, fechando, arbitrariamente, a Embrater, no nosso entendimento, sepultou, em definitivo, o trabalho exemplar de extensão e assistência técnica aos pequenos e médios agricultores. Desmantelou, de vez, um serviço tradicional da agricultura.

Nos dias de hoje, esses serviços estão em estado deplorável, afetando diretamente as necessidades mínimas de ajuda aos agricultores assentados da reforma agrária e à agricultura familiar, segmento importante da atividade agropecuária do Brasil.



Antonio Cabrera Mano, Ministro da Agricultura do Governo Collor de Mello, acompanhado do Presidente da Embrapa, Murilo Flores



Representantes da FAO/Nações Unidas visitam a Embrapa Biotecnologia



J. Irineu Cabral cumprimenta Murilo Flores

As medidas aprovadas, recentemente, pelo Governo, criando programas de assistência aos assentamentos agrários e à agricultura familiar, seguramente, terão enormes dificuldades institucionais pela frente, para reestruturar serviços, na sua grande maioria, que se encontram completamente desmantelados. À época correu, também, a notícia do fechamento da Embrapa, que Murilo Flores desmente. Uma eventual extinção, àquela altura, contaria com uma forte reação dos seus funcionários (que Collor não daria a menor importância) de boa parte do Congresso (bancada rural), de cooperativas e lideranças rurais.

O período enfrentou alguns problemas sérios, particularmente, as negociações salariais e o dissídio coletivo trabalhista, em pleno andamento, o Sistema de Planejamento com os PNPs (“considerado uma farsa”) por Murilo Flores, afinal terminou implodindo.

A Embrapa se manteve forte. Não pararam as obras, os treinamentos no exterior, a compra de equipamentos para os laboratórios em virtude do fluxo de recursos restantes provenientes de financiamentos do BID e BIRD. De outro lado, ressalte-se a qualidade do quadro de pessoal administrativo, infinitamente superior à maior parte das organizações públicas da época. Isso ajudou a sustentar a Empresa. Já os recursos de custeio continuaram faltando, chegando fora de época e com cortes nos orçamentos aprovados. Esses fatos se transformavam em sérios obstáculos à administração e continuam até hoje. Murilo destaca: “não se pode comparar a Embrapa de hoje com a década dos setenta. Era só pedir e vinham os recursos”.

De modo geral, não surgiram crises ou dificuldades que não pudessem ser superadas. Somente o “sindicato bateu o tempo inteiro na sua gestão”. Seu *handicap*, também, era o rótulo de que pertencia ao governo neoliberal do Presidente Collor de Mello.

Murilo foi bem assessorado. Tinha um excelente Chefe de Gabinete, Manoel Moacir Costa Macêdo, e uma Diretoria com ele comprometida. Lutou por mudanças internas. Pensou em um Projeto Embrapa I e Embrapa II. Criou um Programa de Agricultura Familiar, fez exercícios com técnicos da casa sobre a construção de cenários. Queria uma Embrapa aberta e participativa e, na sua gestão, criou uma visão ambiental para as atividades da entidade

e o lançamento de metodologia para a introdução do planejamento estratégico. Nesses eventos estima-se que cinco mil funcionários participaram de treinamentos. Nas reuniões de avaliação, alegou: as críticas e contribuições produziram elementos e subsídios destinados a dar novos rumos.”É muito complicado administrar uma Instituição como a Embrapa como foi no período do meu mandato: cinco anos com doze Ministros entre titulares e interinos”.

194

As circunstâncias do momento não permitiam, obviamente, orientar a gestão Murilo Flores como ele desejava: havia uma ampla discussão interna na Empresa que o ligava com o neoliberalismo de Collor e a idéia fixa de privatização da economia e das funções do Estado.”Tratei de liquidar o PNP e convencer as Chefias de Unidades e pesquisadores para uma nova metodologia de planejamento. Outra prioridade era cuidar de resolver a questão salarial e mobilizar uma maior participação da sociedade nas ações da Embrapa”.

A questão salarial foi, temporariamente, aliviada. No que se refere ao planejamento, foi criado o Sistema Embrapa de Planejamento – SEP, fruto de debates e discussões com o pessoal da casa. É fortalecida a idéia do planejamento estratégico.

As ingerências políticas foram marginais e os ministros, praticamente, deixaram a Embrapa por conta de seu Presidente. Como a organização era, predominantemente, presidencialista, a solução dos problemas, recaía na Diretoria Executiva, na prática, nas mãos do Presidente. A propósito, esse tipo de situação “endeusava” a pessoa que estava no comando da Empresa. Isso, Murilo Flores, não aceitava.

Todos os Centros e Serviços foram visitados. Essas ocasiões serviam para, não só conhecer, diretamente, as pessoas e os problemas, como também, para deixar as mensagens de renovação da Instituição defendidas pela sua Direção.

Bem intencionado realizava um esforço com vistas a fortalecer e oxigená-la. Ao término de sua gestão, boa parte do quadro do pessoal assumiu uma posição mais aberta e construtiva para eventuais avanços ideológicos.

O Brasil Novo de Fernando Collor lançou o chamado PPA Plano Plurianual – PPA de investimentos agropecuários, que propôs dispêndios da ordem de 460 milhões de dólares para a pesquisa agrícola (1,5% do PIB

agrícola). A crítica que se fazia ao Governo anterior tinha razão de ser, pois comprometia apenas 200 milhões de dólares para a mesma finalidade.

Os relatos de então registram avanços conquistados pela contribuição da Embrapa, como a continuação da ocupação agropecuária do Cerrado, o lançamento das novas variedades de milho, arroz, mecanização da cultura do feijão, variedades de soja e trigo, as transferências de embriões para produção de bovinos gêmeos idênticos. Grande êxito era assinalado com a produção e venda de quinze mil toneladas de sementes básicas, a coleta e conservação de recursos genéticos, monitoramento de impactos ambientais, a fixação biológica de nitrogênio, entre outros.

Diferentes documentos foram elaborados para apoiar o lançamento do II Plano Diretor da Embrapa (1994 – 1998). A metodologia observa a apresentação de uma análise acurada da economia na década dos setenta, afirmando, em seguida, que o paradigma internacional de desenvolvimento esgota-se nos anos oitenta. O período dos noventa traz a globalização da economia, a consciência ecológica, a formação de blocos econômicos. Após a definição da missão da Instituição, aparecem os objetivos, o Modelo Institucional, o Sistema de Planejamento, as prioridades e as fontes de financiamento. “O exercício do planejamento estratégico com modificações conceituais incorporadas no II Plano Diretor foram importantes para que a Empresa se preparasse para mudanças contínuas e sucessivas que se faziam necessárias”.

Os progressos alcançados no debate de idéias, os bons documentos elaborados, a importância do planejamento e das reflexões sobre o futuro, fizeram da gestão Murilo Flores, um período em que se manteve viva e dinâmica. Convém observar que isso ocorre, mesmo com a crise do *impeachment* de Collor, a substituição do Presidente da República, a pletera de Ministros e a escassez de recursos.

Em questões institucionais substantivas não conseguiu se fortalecer: não se construíram mecanismos que resolvessem a falta de recursos financeiros para custeio, não houve avanços visíveis na desburocratização, nem foram definidos novos caminhos para evitar a deterioração do SNPA, particularmente, a situação dos sistemas estaduais.

16

A FORÇA DA MARCA



Presidente Fernando Henrique Cardoso discursa em evento da Embrapa.
À direita, Alberto Duque Portugal, presidente da Embrapa.



Em julho de 1944 é lançado o Plano Cruzado, no Governo Itamar Franco, seu executor foi o sociólogo Fernando Henrique Cardoso que venceria, nas próximas eleições, Luiz Inácio Lula da Silva, já no primeiro turno.

O novo Governo adota políticas neoliberais. Busca investimentos externos e quebra o monopólio em setores de produção, privatiza algumas empresas estatais, entre elas, a Vale do Rio Doce.

Quanto ao setor agrícola, o Governo enfrentava o problema da dívida dos agricultores. Fernando Henrique teria dificuldades políticas na escolha dos seus ministros da agricultura. Basta recordar que, durante seus dois mandatos, nomeou quatro ministros, sendo, o primeiro, o Senador, fazendeiro e banqueiro paranaense, José Eduardo Andrade Vieira. Foi muito divulgado, então, que o novo Ministro gostaria de contar com um longo período de administração para quebrar as freqüentes mudanças de ministros da agricultura. Durou apenas pouco mais de um ano.

O novo Presidente, Alberto Duque Portugal, participava da Diretoria Executiva anterior. Foi Diretor da Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais – Epamig e Chefe do Centro Nacional de Pesquisa de Gado de Leite. Os outros Diretores, Elza Brito e Roberto Peres continuaram. No lugar de Portugal é nomeado o gaúcho Dante Daniel Giacomelli Scolari.

Vale a pena, desde logo, destacar que assume a Presidência um técnico, conhecedor da Instituição, com treinamento de doutorado e, além do mais, com experiência gerencial.

Com o afastamento do Ministro Andrade Vieira, após um ano e pouco, o novo Ministro da Agricultura é o Senador mineiro Arlindo Porto, que deixa as funções ao final do primeiro mandato de Fernando Henrique. Em seu lugar, assume o gaúcho Francisco Turra.

A gangorra de entre e sai ministro é amenizada com a escolha de Pratini de Moraes que, pasmem, permanece nas funções até 2002.

200 Portugal conviveu com os diferentes ministros da agricultura demonstrando uma postura hábil no cargo e capacidade de enfrentar situações complicadas, freqüentes na administração pública. A Embrapa estava atravessando momentos muito bons desfrutando de excelente conceito na sociedade brasileira, na mídia, no setor produtivo, no Executivo e no Congresso. A marca é forte, inclusive fora do país.

Esta Memória estava planejada para ser lançada por ocasião do 25º Aniversário da Instituição em 1998. Decidi, pessoalmente, entrevistar Alberto Portugal, (que nunca acreditou que eu a escreveria), pois poderia extrair do seu conhecimento e experiência, informações valiosas, particularmente, sobre aspectos cruciais da vida da Embrapa, como sua organização jurídica, financiamento, política de recursos humanos, sistemas estaduais, impactos, resultados, grandes problemas e dificuldades encontradas na sua gestão.

Geralmente, as análises feitas por Portugal, eram sensatas e demonstravam razoável sensibilidade para interpretar, corretamente, os acontecimentos e questões da vida da entidade.

Portugal me confessou:

Não considero que a Embrapa esteja consolidada e não pode se acomodar. Existe tremendo desafio, pela frente, porque as mudanças de hoje são muito profundas quanto ao aspecto tecnológico, de gestão, a busca de eficiência, cobrança sobre o Estado e competição com o setor privado. Tudo isso coloca uma enorme pressão por mudança. Embora seja uma Instituição com marca forte, tem sério desafio no sentido de contar com agilidade e flexibilidade para poder atuar. Isso, do lado da Embrapa. Quanto ao Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA) a situação é, no momento, preocupante.

O Modelo era considerado concentrado. Nos seus primeiros quinze anos o Sistema funcionou bem, como foi planejado originariamente, Com a Constituição de 1988 a situação mudou drasticamente. O Governo Federal não

podia mais repassar recursos para os estados. Em outras palavras: as organizações estaduais de pesquisa agrícola entraram em um processo acelerado de decadência. Algumas, onde não houve apoio e prioridades dos governos estaduais entraram em declínio e quase colapso.

Nos vinte e cinco anos da Embrapa, já havia o problema do debilitamento das Empresas Estaduais de Pesquisa Agrícola. De outro lado, a capacidade de instituições universitárias, das cooperativas, ONGs, fundações de pesquisa foi, nesse período, muito ampliada. Daí por que, Portugal, sustenta que se deva repensar como mobilizar não a organização, Empresa Estadual de Pesquisa, isoladamente, mas, sim, o Sistema Estadual como um todo. Da mesma forma que aconteceu com os Sistemas estaduais, principalmente no Centro Sul, há um crescimento expressivo dos Serviços de Extensão e Assistência Técnica nas cooperativas, associações e empresas de insumos agrícolas. Começa a aparecer o técnico autônomo trabalhando com grupos de produtores.

Na agricultura do país existe um setor comercial que tem acesso à informação e usa-a bem, conhece e sabe procurar o estoque tecnológico, está organizado e inserido no mercado. Existe um outro setor, em processo de transição que, hoje em dia, representa os grupos da chamada agricultura familiar e dos sem terra, trabalhadores selecionados para os programas de assentamento da reforma agrária.

O setor comercial depende, muito pouco, da extensão rural e assistência técnica pública. Já os grupos em transição constituídos, teoricamente, por aqueles da agricultura familiar (mais Pronaf) e os localizados nos assentamentos da reforma agrária, dependem, definitivamente, do apoio do Estado.

Uma oportuna observação nesse contexto me foi feita por Alberto Portugal:

O nosso pessoal quando estava voltando do treinamento no início da década dos oitenta, a ciência estava dando um grande salto, na engenharia genética, biologia molecular e celular. De alguma forma, os nossos técnicos voltavam defasados em relação ao novo paradigma. A Embrapa começa a enfrentar essas questões. Em virtude dos empréstimos do BIRD e BID, não havia problema de recursos para infra-estrutura. Passou-se a investir em renovação de equipamentos. Os laboratórios de ponta têm necessidade de permanente

atualização. A velocidade do sucateamento é muito grande. A nova marca Embrapa no ano 2000, conseguiu construir uma consciência renovada entre o pessoal da casa e já se nota mudanças e expectativas na opinião pública”.

202

A marca antiga, que nascera com a fundação, tinha seu charme e se firmava com um bonito logotipo. Entretanto, não respondia à nova proposta de *marketing*.

A globalização, a revolução tecnológica, os blocos econômicos pressionavam pela competitividade dos negócios nacionais e internacionais. A administração passou a dar alta prioridade ao planejamento estratégico da Empresa que já vinha sendo objeto de atenção da Diretoria anterior. O exercício do planejamento estratégico permitiu melhor discussão de qual seria a missão da Empresa e suas diretrizes. O que se desejava era levar e internalizar, com maior ou menor intensidade, os princípios chaves das parcerias, do enfoque dos sistemas e cadeias produtivas, a pesquisa orientada para o mercado e para a demanda, a sustentabilidade e a qualidade total. Nessa linha foi dado um grande passo com a criação do Laboratórios Virtuais no Exterior – Labex.

Essas idéias, de certa maneira, vinham sendo colocadas em documentos e programas de treinamento. Nessa linha, a Embrapa avançou com iniciativas de grande repercussão na política de pessoal como os processos de avaliação e promoção por resultados.

Da reforma do Conselho de Administração esperava-se mais. Suas atividades não significaram uma participação importante no planejamento da Instituição, nem incorporaram os setores de baixa renda da agricultura nas decisões.

Outro passo valioso foi dado com o lançamento do sistema de escolha de Chefias das Unidades Descentralizadas. A Embrapa adotou, na ocasião, uma política de propriedade intelectual. A plataforma de Portugal tratou de não expandir a estrutura física. Em síntese, foram definidas, na área técnico-científica, quatro grandes objetivos:

- a. valorizar e acompanhar o avanço científico no mundo;
- b. transformar as tecnologias em processos e produtos, realmente acabados, para o mercado;

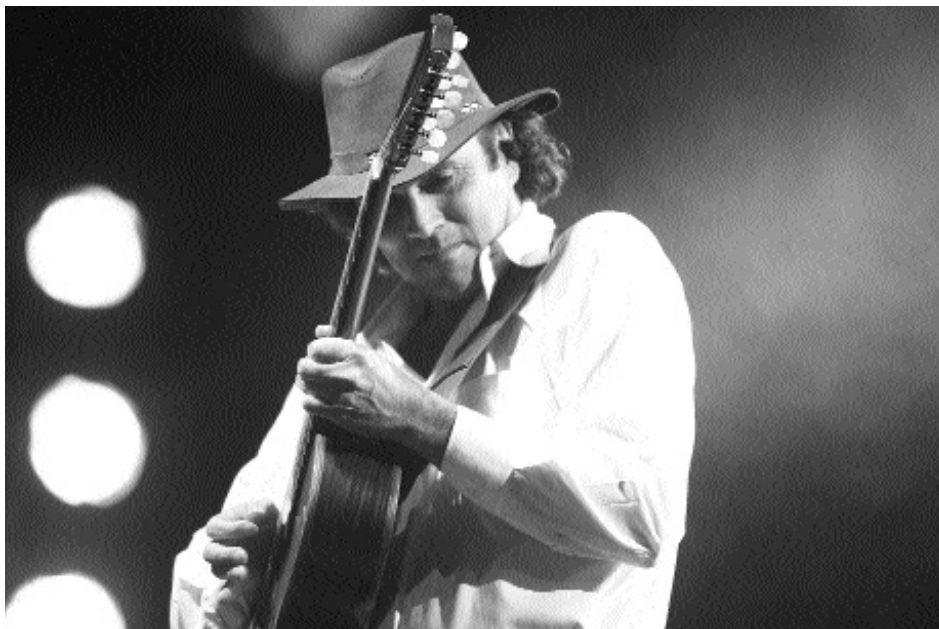


Ministra Marina Silva em diálogo com Alberto Portugal, ex-presidente da Embrapa



Pesquisador Arnildo Pott no Programa do Jô Soares





O cantor Almir Sater animando o evento “Ciência para Vida”,
promoção da Embrapa em Brasília.



Pesquisador Elisio Contini, Chefe do Labex Montpellier, França

- c. apoio técnico aos programas do Governo tais como a reforma agrária, agricultura familiar e o zoneamento agrícola; e
- d. consolidar a Embrapa como instrumento de abertura comercial do Brasil junto aos países em desenvolvimento, principalmente, na faixa tropical do mundo.

Um dos aspectos mais positivos do período de 1994 a 2002 foi, sem dúvida, a relativa tranqüilidade vivida pela Administração.

Foi um período tranqüilo, com progresso. Nenhuma crise grave nos últimos sete, oito anos. Uma ameaça que poderia provocar abalos na gestão da entidade foi a tentativa de transferir os Serviços de Extensão Rural e Assistência Técnica, para a Embrapa, em consequência da extinção da Embrater. Portugal foi firme em não permitir essa possibilidade. Posteriormente, essas atividades conseguiram espaços no Ministério da Agricultura.

A influência política para nomeação de chefias, a localização e criação de novas unidades sempre existiram na Empresa, a partir de 1980, moderadamente. Daí por diante, com maior persistência. O corporativismo foi crescendo dentro da entidade e, vez por outra, por questões principalmente salariais surgiram greves e protestos nas unidades descentralizadas e em Brasília, com a distribuição barulhenta de galinhas e frutas pelos grevistas na própria Esplanada dos Ministérios, em Brasília.

Em 1998 foi lançado o III Plano Diretor – PDE, contemplando um realinhamento estratégico para 1999-2003, com missão clara de viabilizar as condições para o desenvolvimento de uma agricultura sustentável – base indispensável para consolidar o agronegócio do país. Os objetivos do III PDE eram desenvolver um agronegócio competitivo, promover a sustentabilidade da atividade econômica com o equilíbrio ambiental, contribuir para diminuir os desequilíbrios sociais e fortalecer a produção de matéria-primas e alimentos para melhorar a qualidade de vida da população. Note-se que as Unidades Descentralizadas adotaram, também, seus Planos Diretores para períodos articulados com o planejamento global da Embrapa.

Os altos e baixos da Empresa passaram a ser uma constante. Após os avanços alcançados, antes relatados, apareceu a questão com os aposentados.

Foi um momento difícil, pois não havia consenso entre a Procuradoria Geral da Fazenda, Supremo Tribunal Federal, Tribunal de Contas da União. A Embrapa, surpreendentemente, lançou um plano de demissões voluntárias. Acabou chegando aonde se desejava, ou seja, que fosse dispensado a todos os aposentados o mesmo tratamento a qualquer celetista.

A reciclagem, melhor, a oxigenação do pessoal técnico, pensando em um cenário de dez a quinze anos, estava presente na Agenda da Empresa. Mas não se podia contratar. O processo de discussão com a CEST estava em pauta, onde se pretendia obter a excepcionalidade de novos contratos. Autorizada em um período de um ano e meio, a Embrapa chegou a contratar cerca de setecentos funcionários. Era fundamental renovar. Em algumas áreas não havia como reciclar. Era imperativo contratar gente nova já formada ou formar pessoal em algumas áreas básicas. Tudo isso tornou-se uma questão crucial e estratégica. Portugal disse-me que, no início dos anos noventa, a Embrapa tinha um quadro de 11.000 empregados. Naqueles dias, o quadro deveria ser reduzido para 8.950.

O número de pesquisadores estava em torno de 2.100, mas tinha que crescer. A relação era de um pesquisador para 3,2 empregados entre os de apoio e administração. A meta era reduzir e caminhar para algo próximo entre dois e dois e meio. Havia um esforço tentando automatizar, informatizar, terceirizar certas atividades com o objetivo de enxugar o quadro de pessoal.

Observa-se que foi saudável para a Instituição o esforço realizado para caracterizar um modelo de gestão renovado e eficiente. A seleção de chefias, por concursos públicos, buscando avaliar competência técnica, visão gerencial e de política institucional dos candidatos, foi um passo corajoso na renovação de práticas e critérios corporativos e políticos partidários que dificultavam a gestão da Empresa. Alguns sistemas adotados de avaliação e premiação por resultados, (Sapre), o Sistema de Planejamento, Acompanhamento, Avaliação e Desempenho – (SAAD) e o Sistema de Avaliação das Unidades – (SAU), conformaram um conjunto de medidas tendentes a torná-la uma empresa criativa, moderna, mais eficiente e competitiva.

Os projetos precisam começar e terminar no consumidor. A Embrapa reforça seu enfoque para o meio ambiente e para a agricultura familiar. Está presente nos assentamentos, em reservas indígenas, pequenos municípios do interior, cumprindo seu papel de Instituição pública, movida pelo interesse social. Nesse sentido foram desenvolvidas atividades de natureza social, concorrendo e ganhando prêmios pelo trabalho em favor dos pequenos e de comunidades de baixa renda”.

Finalmente, a Embrapa lança o seu Primeiro Balanço Social, em 1997. Partindo do princípio de que, mesmo com o crescimento do agronegócio, o Brasil ainda apresentava um quadro de grande desequilíbrio social.

A agricultura familiar contribui, significativamente, para a produção agropecuária do país (em torno de 35%) atuando em 25% das terras cultivadas, com a participação em torno de catorze milhões de pessoas.

Ano a ano é publicado o Balanço Social que vem mostrando, concretamente, conquistas e avanços de projetos com a participação da Embrapa.

Entre muitas ações e projetos, o Balanço de 1998 registra um primoroso trabalho, resultado de quatorze anos de pesquisa participativa, reunindo diversas Universidades, a Embrapa Agrobiologia, Milho e Sorgo, Sementes Básicas, Tecnologia Alternativa e trezentas comunidades de agricultores em seis estados brasileiros, com um total de quinze mil famílias. O projeto lança seu primeiro produto: o milho da variedade *Sol da Manhã*¹, com características dignas de registro: eficiente no uso de nitrogênio, capaz de produzir 4.000 kg/ha em solos de baixa fertilidade natural e quase o dobro em terras mais férteis. Com tais virtudes, a variedade *Sol da Manhã* atende às necessidades do pequeno produtor em regime familiar. No ano de 1998 foram instaladas quinze unidades demonstrativas e de observações da nova variedade, distribuída no mercado nacional.

A cada dois anos, a partir de 1998, a Embrapa realiza, em Brasília, o evento Ciência para a Vida, com enorme êxito de público urbano, autoridades, pro-

¹ Variedade de milho desenvolvida pela Embrapa, BRS Sol da Manhã que deu origem ao título de capa desta Memória.

dutores, estudantes. As unidades da empresa e outras instituições parceiras expõem os resultados de suas atividades e projetos, as inovações e palestras. Realizam demonstrações e cursos, distribuem literatura e folhetos. É uma festa no estilo do “agrishow” de Ribeirão Preto, SP. Na ocasião, a Embrapa e seus parceiros dão uma demonstração de força mostrando os resultados do seu trabalho.

A investigação tecnológica internacional vem antevendo na biotecnologia, um grande horizonte de crescimento e conhecimento científico. Dentre as técnicas de biotecnologia, como organismos geneticamente modificados – OGM, genoma, clonagem, dentre outras, sem dúvida os transgênicos OGM provocam maior discussão sobre os benefícios e riscos à saúde humana e ao meio ambiente.

O plantio de plantas transgênicas no Brasil ganhou volume e destaque, principalmente, com a soja, nos estados do Sul. A pressão dos agricultores para comercializar o produto gerou medidas de regulamentação paliativas para escoamento das safras de soja transgênica. Atualmente, o Congresso aprovou, e o Presidente Lula sancionou a Lei de Biossegurança que possibilita um horizonte legal para a pesquisa biotecnológica no país.

A Embrapa cumprirá um papel decisivo nesta nova fase da pesquisa agropecuária e poderá oferecer ao setor rural novos cultivares e melhoramento genético tanto de produção, como redução de custos, melhoria de qualidade nutritiva, aumento do período de conservação e um enfoque social dos benefícios da biotecnologia, algo que as empresas privadas não priorizam em seus projetos de pesquisa.

A atuação da empresa Monsanto, nesse período de aprovação da Lei de Biossegurança, foi assimilada pela sociedade, como uma empresa que ora era vista como vilã pelo estímulo da nova tecnologia, ora era vista como de vanguarda pelos benefícios que a transgenia oferece. Não me cabe julgar, apenas afirmar que a Monsanto pode estar avançada nessa tecnologia, porém a Embrapa tem recursos humanos, estrutura física e possibilidade de investimento para cumprir o seu papel de empresa de pesquisa pública e gerar novas tecnologias envolvendo a biotecnologia. Com as medidas legais aprovadas, a Embrapa precisa de recursos para reforçar as pesquisas em biotecnologia com

alta prioridade e se destacar neste segmento, como sempre vem se destacando em outras áreas na geração e difusão tecnológica agropecuária do mundo tropical.

O Presidente Fernando Henrique, em 2002, termina seu segundo mandato, com um novo Ministro da Agricultura atuante e apoiado pelo agronegócio, Pratini de Moraes. Não se pode dizer que o Presidente da República não apoiou a Embrapa. O mérito dos avanços da Instituição, no período de 1994-2002, deve-se, sem dúvida, à liderança e competência de Alberto Duque Portugal e sua equipe. No período dos mandatos de FHC não houve nenhum esforço especial para resolver os problemas operativos da Empresa com mudanças no seu formato jurídico, salvo os estudos e propostas do Ministro Bresser Pereira no sentido de criar uma Agência, Fundação, Instituto ou Organização Social. Nenhuma das alternativas prosperou.

As opiniões que colhi, ao longo do trabalho de reunir informações para esta Memória, confirmam a impressão do trabalho exitoso e produtivo de Portugal, sua Diretoria Executiva e a equipe de Chefes de Centros, serviços e setores administrativos. É bom, entretanto, que fique claro que o Governo de Fernando Henrique não deu solução a problemas e questões institucionais do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA) que vêm desde, há algum tempo, mostrando fragilidades, comprometendo e ameaçando sua sustentabilidade. Exemplificando: recursos financeiros do tesouro estiveram estagnados, o contingenciamento das verbas se repetindo, as dificuldades burocráticas crescendo, dia a dia, tornando a Embrapa a figura de uma Empresa Pública Estatal perdendo agilidade e flexibilidade. As empresas estatais, tipo Embrapa estão em franca decadência, com o pessoal técnico envelhecendo e o relacionamento com o setor privado travado. Essas questões, pendentes para serem resolvidas, ficaram na espera das eleições presidenciais de 2002, vencidas por Luiz Inácio Lula da Silva.

17

O COMPROMISSO É CAMINHAR



Ministro da Agricultura, Roberto Rodrigues, tem pela frente grandes desafios para fortalecer e consolidar a Embrapa.

A campanha presidencial de 2002 conduzida pelos candidatos, de uma forma geral, incluíram em suas plataformas, prioridades para o desenvolvimento da agricultura. Especificamente, quanto à pesquisa agropecuária não houve referência à Embrapa, salvo uma visita que José Serra fez à sede da Empresa, em Brasília, quando escutou a experiência e os planos da Empresa. Aproveitou a ocasião para expressar o apoio à Instituição e às prioridades do setor agrícola.

No segundo turno, Luiz Inácio Lula da Silva e José Serra voltaram, em comícios, nas reuniões com grupos e nos debates em televisão, as atenções para o agronegócio, a agricultura familiar, reforma agrária e meio ambiente. Lula sai vencedor no pleito.

Na formação de seu Ministério, entre os candidatos a titular da agricultura, o favorito mencionado, com frequência, pela mídia, era o engenheiro agrônomo e líder empresarial paulista, Roberto Rodrigues. Apesar de não estar filiado a nenhum partido político, Roberto detinha um invejável perfil profissional, experiente como proprietário de uma fazenda modelar e como líder e administrador, havendo sido Presidente da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, da Sociedade Rural Brasileira – SRB e Associação Brasileira de Agribusiness – Abag. Foi, afinal, o escolhido por Lula, e faria uma dobradinha com Luiz Fernando Furlan, Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, no apoio ao agronegócio, setor expoente na produção de alimentos, na agroindústria e nas exportações.

Como sempre acontece nessas ocasiões, especulava-se muito em torno de nomes para ocupar o novo Ministério e para cargos importantes do segundo escalão. No caso da vitória de Lula falava-se e se escrevia muito mais do que o normal, em virtude das suas origens e estreita vinculação ao Partido dos

Trabalhadores e às facções políticas de esquerda que o apoiaram. Furlan e Roberto Rodrigues apareciam como excelentes técnicos, administradores e representantes de setores empresariais eficientes, mas rotulados como conservadores para o gosto dos petistas.

Nas duas campanhas anteriores, Lula recebia, nas questões ligadas ao setor agrícola e reforma agrária, os conselhos e opiniões do Doutor José Gomes da Silva, engenheiro agrônomo e produtor rural no município de Pirassununga, SP e adjacências, onde possuía e administrava três excelentes fazendas, com plantações de café, cana-de-açúcar, laranja e hévia. Gomes da Silva, que foi Secretário de Agricultura no Governo Franco Montoro, especializou-se em reforma agrária, tendo escrito vários livros sobre o assunto. Aderiu, por inteiro, às campanhas de Lula e, ao que se sabe, seria, seguramente, seu Ministro da Agricultura.

Conheci José Gomes, muito de perto. Convidei-o a trabalhar comigo, quando fui Diretor de Agricultura do BID, em Washington, Estados Unidos, onde ofereceu excepcional cooperação aos projetos de reforma agrária e colonização em países da América Latina e do Caribe. Na volta ao Brasil, Gomes enfrentou sérios problemas de saúde e, já no período que antecedeu a terceira campanha presidencial, não conseguiu ajudar mais Lula. Nunca pertenceu ao PT, mas foi um fervoroso admirador pessoal de Lula.

Tudo corroborava para que se possa afirmar que o atual Presidente da República gostava do Doutor José Gomes. Em um dia, estava eu passando uns feriados na Fazenda Santana do Baguaçu, quando Gomes me dizia: “o Lula vinha descansar por aqui e pude, em longas conversas ao pé do fogo, conhecer o homem, o líder, suas idéias mais autênticas e profundas, o amor pelos trabalhadores rurais e a crença em uma reforma agrária democrática”.

Com o falecimento de José Gomes, ficou um assessor privilegiado assessorando o PT e, pessoalmente, o futuro Presidente da República. Tratava-se, nada mais nada menos, que o jovem e brilhante economista, José Francisco Graziano, formado na Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz em Piracicaba, São Paulo. Como engenheiro agrônomo e com doutorado pela Unicamp atuava como titular da cadeira de Economia Agrícola, e Chefe de Departamento.

Com a posse de Luiz Inácio Lula da Silva, em primeiro de janeiro de 2003, Graziano assumiu o novo Ministério Extraordinário de Segurança Alimentar e Combate à Fome. Tinha muita força e prestígio pessoal com o Presidente, resultado de uma convivência íntima, cercada de grande confiança consolidada no cotidiano da dura campanha política de 2002.

Por outro lado, comentava-se em Brasília, que a escolha do Ministro Roberto Rodrigues, além do forte apoio dos produtores, contou com o aval e recomendação de Graziano, Assessor de Lula nas questões do negócio agrícola, segurança alimentar e reforma agrária.

O novo Presidente da Embrapa, Clayton Campanhola, foi uma indicação de Graziano. Trata-se de um engenheiro agrônomo, pesquisador e Chefe de Unidade da Embrapa Meio Ambiente, em Jaguariúna, SP. Foi aluno de Graziano, na Unicamp, que o orientou no Programa de Pós-doutorado.

Após todos instalados no poder em Brasília, tive a oportunidade de cumprimentar o Ministro e amigo José F. Graziano que comentou comigo: “o novo Presidente da Embrapa é um excelente técnico que chega ao posto com uma missão de fortalecer e ampliar as pesquisas em favor da agricultura familiar, dos assentamentos da reforma agrária e do meio ambiente”. Seguramente, Graziano não estava excluindo, nesse comentário, as atividades em apoio ao agronegócio constituído, basicamente, por agricultores comerciais e por empresários rurais bem sucedidos como seu pai, desenvolvendo práticas agrícolas apoiadas em inovações tecnológicas exitosas.

Os Diretores de Clayton, isso constava em Brasília, foram todos os três indicados pelo PT com respaldo do Sinpaf, com exceção da Dra. Marisa Barbosa, escolha do Ministro Roberto Rodrigues. Pouco a pouco, foi se criando uma sensação, nos meios de Brasília, e internamente na Embrapa, de que a nova administração, no Governo Lula, recebia forte influência do PT e do Sinpaf.

Numa análise, tanto quanto possível neutra, do discurso de posse de Campanhola, constata-se uma tendência para atribuir prioridades futuras da Embrapa às atividades de pesquisa de natureza social em favor da agricultura familiar, dos beneficiários de assentamentos da reforma agrária, do controle social das ações de P&D e da preocupação ambiental. Seu

compromisso, ao assumir o cargo, foi o de apoiar os programas sociais do Governo, com prioridade para o Projeto Fome Zero.

Na sua posse Campanhola afirmava: “Não basta apenas produzir alimentos. É preciso erradicar a fome! Não basta apenas atingir safras recordes, é preciso distribuir renda! Não basta apenas ampliar a produtividade agropecuária, é preciso incorporar os excluídos do campo ao processo de desenvolvimento”.

216

Decididamente, Clayton inicia seu mandato com um pronunciamento marcadamente de conotação social. Deve-se assinalar, entretanto, que seu discurso menciona outras atividades que deveriam merecer atenção da Embrapa, como a “contribuição para o contínuo fortalecimento do agro-negócio brasileiro, o aumento das exportações do país, a rastreabilidade para certificação de origem dos produtos”.

Defendia a validação de práticas da agricultura orgânica e da agroecologia, prioritariamente junto aos agricultores familiares. Defendia a geração de informações e resultados científicos sobre impactos no meio ambiente e na saúde humana que podem ser causados por plantas e outros organismos transgênicos, que orientem a tomada de decisões quanto ao seu uso adequado na agricultura.

A consolidação das posições do novo Presidente da Embrapa, ao assumir as funções, resumem-se em três vertentes: a primeira estaria voltada às atividades de P&D direcionadas aos agricultores familiares, assentados da reforma agrária e pequenos empreendedores rurais; a segunda refere-se às atividades de P&D voltadas para as cadeias do *agribusiness*, das quais fazem parte todos os grupos de agricultores, pecuaristas e demais empreendedores rurais. O objetivo, além de desenvolver sistemas competitivos que amparem os segmentos exportadores e do mercado interno e agreguem valor aos produtos primários, era gerar empregos e desenvolver tecnologias que sejam ambiental e socialmente éticas; a terceira vertente consistia de pesquisas inovadoras em termos estratégicos que não produzissem resultados de uso direto pelos agricultores, mas que contribuíssem para aumentar e aprofundar o conhecimento existente.

A inserção dessas questões seria condição essencial para comprometer a Embrapa com o homem do campo, mesmo que, para isso, fosse necessário promover correções de rumos e implementar ajustes institucionais e se construir uma Empresa com controle social, em que a comunidade rural participasse, intensamente, das decisões de pesquisa que afetam sua vida.

...

Em 28 de abril de 2003, a Embrapa comemorou trinta anos de existência. Com um ato solene, na sua sede em Brasília. O Presidente da República prestigiou a Empresa, acompanhado de vários membros do seu Ministério: com a presença de Roberto Rodrigues, naturalmente, pessoa importante do Governo, pois a Embrapa é uma Empresa vinculada ao seu Ministério. Estiveram presentes congressistas, lideranças e funcionários da Instituição. O discurso de Lula gerava enorme expectativa, pois comparecia à sede da Embrapa logo no início do seu Governo.

No trigésimo aniversário comemorado em 26 de abril de 2003, o Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, compareceu à Sede Central. Era início do seu mandato de quatro anos, com anúncios de campanha para a realização de mudanças e novos projetos para o país. Casa cheia e um momento aguardado com alegria e otimismo pelos presentes, em particular, pelos funcionários da Instituição. Lula levou um pronunciamento escrito, mas preferiu o improvisado. Seria melhor, pois o que falasse seria mais espontâneo e sincero.

Eu acredito que falar de desenvolvimento brasileiro na área da agropecuária e não falar da Embrapa, não tem, nos últimos anos, nenhum sentido. Possivelmente a Embrapa seja, quem sabe, das instituições de pesquisas hoje, no mundo, a que mais tenha PhDs formados nas mais diferentes universidades e que, lamentavelmente, muitas vezes não tem o reconhecimento necessário dentro do seu próprio País.

Eu sempre, nas minhas caminhadas, nas minhas caravanas pelo Brasil, rara-

mente passei numa região que não tivesse, na minha agenda, uma visita a uma representação da Embrapa. E fiz isso porque acreditava, e hoje acredito mais firmemente, que a Embrapa pode ser muito mais do que ela é, na medida em que o Governo cumpra a sua pequena obrigação, que é a de garantir o dinheiro para a continuidade das pesquisas e para as novas pesquisas que precisam ser feitas neste País.

Continuou:

Da mesma forma, quando fui chegando aqui – isto não faz mais parte do meu discurso, isto é improvisado – eu vi uma série de faixas dos funcionários, que com muita razão estão reivindicando um pouco mais de dinheiro para os seus salários. Eu, embora não vá declarar nenhum aumento, quero que vocês saibam que certamente vocês têm conhecimento de que, e eu digo em todo lugar: se a situação do Brasil fosse muito boa, certamente eu não seria Presidente da República.

A agricultura e a agropecuária brasileiras são a demonstração mais viva de que este País pode crescer, este País pode ter um PIB maior, a partir do suor derramado pelo rosto de cada um dos 175 milhões de brasileiros que aqui residem. É isso que eu estou tentando fazer, fazer as pessoas voltarem a gostar do Brasil, acreditar no Brasil, fazer com que as pessoas de vez em quando não pensem em si mesmas, não pensem apenas na sua fábrica, que não pensem na sua fazenda, não pensem na sua fortuna, não pensem apenas na sua pobreza, que a gente pense um pouco, que juntos nós vamos encontrar uma saída para este País, que nós vamos encontrar na medida em que nós acreditarmos no Brasil.

O Presidente destacou, ainda, no seu histórico discurso:

Os trinta anos da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária nos trazem uma lição decisiva para o futuro. Criada em 26 de abril de 1973, a Embrapa desempenhou um papel fundamental na modernização da agricultura brasileira, tornando-se a prova viva do quanto é importante pensar em um País estrategicamente.

Se houve distorção nesse processo, e nós sabemos que houve, porque o Brasil não fez a reforma agrária, não combateu a fome e descuidou do desenvolvimento regional, isso se deve à orientação política que predominou no Estado brasileiro. Mas isso não tira o mérito da criação estratégica de um centro de pesquisa agropecuária. O Brasil precisa voltar a ser planejado. Agora mesmo, nós vamos ter a oportunidade de provar isso, com mais discussões sobre o Plano Plurianual do nosso Governo. O nosso País tem base tecnológica, pesquisa de ponta e autonomia para comandar e coordenar a nossa agropecuária. Isso se deve, em grande parte, ao patrimônio do conhecimento acumulado pelas 42 unidades da Embrapa e ao trabalho abnegado de seus funcionários nas últimas três décadas. Estamos entre quatro maiores produtores de alimentos do planeta. Somos responsáveis por 23% da soja produzida no mundo. Isso tem muito a ver com a existência de uma empresa pública de pesquisa no setor. A grande lição que a Embrapa oferece é que a economia não deve dispensar o apoio de uma política de Estado, para ganhar escala, eficiência e competitividade internacional. Nós sabemos que desenvolvimento não brota espontaneamente, não basta ter solo férteis, água abundante e 365 dias de sol por ano. É preciso mais que isso. Para brotar, o desenvolvimento exige muitas transformações, um plantio cuidadoso de políticas estratégicas com uma noção muito clara do que se quer colher e de como se pretende repartir os frutos. Um país deve escolher o seu próprio destino, com definição política de prioridades.

O Presidente Lula chama a atenção para a agricultura familiar:

Sem tecnologia de ponta, sem pesquisa para induzir e apoiar a produção, nenhum povo consegue acelerar seu crescimento, reduzir as desigualdades e conquistar um espaço digno no mundo globalizado. A Embrapa provou ser uma alavanca estratégica para consolidar a grande empresa rural brasileira. Agora chegou a vez de abraçar uma missão crucial que ficou para trás: viabilizar aquele segmento de pequenos agricultores esquecidos no processo de modernização. A cegueira social, de quem enxergava o campo apenas como um entreposto de safras e insumos, expulsou 40 milhões de brasileiros e

brasileiras da área rural nas últimas três décadas. Portanto, se temos motivos para comemorar esse aniversário, temos também uma dívida a saldar. Mesmo esquecida, a agricultura familiar ainda responde por 35% da oferta de alimentos, ocupa 77% da mão-de-obra rural e representa 80% dos estabelecimentos no campo. Chegou a vez de colocar a tecnologia e pesquisa também na terra do pequeno produtor, até porque a produção empresarial e a familiar não são antagônicas, mas complementares. Cabe a elas, juntas, enfrentar os desafios imensos colocados para a agricultura brasileira, hoje, de garantir a segurança alimentar, combater a fome, promover o desenvolvimento regional e gerar excedentes exportáveis. Há, portanto, espaço para todos e serviço de sobra para a Embrapa.

Uma empresa pública estratégica como a Embrapa deve estar sintonizada com os desafios econômicos e sociais do nosso Brasil, e para isso ela vai também ampliar a parceria com o setor privado, em projetos específicos de pesquisas; vai, ainda, cuidar das fronteiras agrícolas do futuro, representadas pela biotecnologia. Mas vai incorporar à estrutura já existente a versatilidade da atuação local, o que implica maior sintonia com o pequeno produtor, com as questões regionais, com as demandas sociais e com os projetos prioritários deste Governo, sendo que o combate à fome e a pobreza é o principal deles.

Finalmente salientou:

Eu quero dizer a vocês que estou consciente das dificuldades orçamentárias vividas pela Embrapa nos últimos anos. E quero dizer também que assumo o compromisso de recuperar, mesmo que gradativamente, os investimentos em pesquisa. Vamos, desde já, garantir as condições necessárias ao custeio, de modo a não comprometer as experiências em andamento. E faço isso porque sei o quanto o País e a agricultura devem a essa Empresa, os benefícios de suas descobertas e inovações.

A Embrapa vinha com seus velhos problemas de escassez e contingenciamento de verbas para dispêndios de custeio dos seus projetos de pesquisa. O Ministro da Fazenda, Antonio Palocci, adotara uma severa política fiscal,

liberando estritamente, recursos para o setor público, do Tesouro em doses homeopáticas, sem prioridade para ninguém. Pior para a Embrapa que, sendo uma estatal, tida como estratégica, ia para a vala comum, não recebendo nenhum tratamento prioritário especial. Nivelava-se a um departamento ou autarquia qualquer da administração pública direta.

Os arranjos políticos para a montagem do Ministério de Lula conduziram o cientista político do PSB, Roberto Amaral para o Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT. O Ministro não foi recebido muito bem pela comunidade científica e, no início da administração, quase causou uma crise política ao defender o desenvolvimento de tecnologia nuclear. Anunciou uma descentralização da gestão e dos recursos e concessão de bolsas do setor para as regiões Nordeste e Norte, menos atendidas pelos organismos federais. Nacionalista conheceu atacou a privatização de empresas estatais, alegando os critérios do modelo econômico do país. Não permaneceu, por muito tempo no posto, sendo substituído pelo jovem deputado pernambucano, Eduardo Campos, do mesmo partido que prestigiou a Embrapa.

Durante o ano de 2003, o novo Presidente dedicou-se a conhecer, de perto, os problemas da Empresa com a visão do administrador em Brasília, preenchendo as funções de Chefias das Unidades descentralizadas. A partir do momento que assumiu o cargo, Campanhola não conseguiu manter um relacionamento natural e harmonioso com o Ministro Roberto Rodrigues, de quem dependia hierarquicamente, uma vez que, como sabemos, a Embrapa é uma Empresa vinculada ao Ministério da Agricultura. O discurso de posse, com uma posição determinada de mudar os rumos, as propostas de conceder prioridades às pesquisas para a agricultura dos beneficiários dos assentamentos da reforma agrária, sobre as relacionadas com o agronegócio, provavelmente, colocaram algumas dificuldades no relacionamento do Ministro com o Presidente da Embrapa.

Roberto Rodrigues entendia muito bem o papel importante da pesquisa dos produtores de baixa renda, mas, de algum lado, surgiam informações que se encarregaram de colocar, perante a opinião pública, a impressão de

antagonismo entre o titular da agricultura e o dirigente da Embrapa. De outra parte, corria nos bastidores de Brasília, que Clayton não consultava, sequer conversava com o Ministro Roberto Rodrigues sobre as escolhas para as Chefias dos Centros e Serviços da Embrapa.

As restrições orçamentárias, no início do Governo Lula, foram severas. A Embrapa foi atingida, no segundo semestre de 2003, com o contingenciamento de significativas dotações do Tesouro Nacional, afetando, basicamente, os dispêndios de custeio de projetos de pesquisa. A situação ficou do conhecimento da mídia e, não havia dia em que não se divulgavam notícias, reportagens e matérias editoriais sobre os problemas e limitações vividas pela Embrapa.

Sob o título “Política contamina pesquisas na Embrapa”, O Globo, de 14 de março de 2004, dedica uma página inteira sobre as queixas dos pesquisadores de interferências em nomeações, mudanças de orientação nos estudos e poder do Sindicato nas decisões da Instituição. Em 2002, a Empresa registrou 39 patentes, resultados de projetos de pesquisa. Em 2003, apenas treze.

A repórter Lisandra Paraguassu relata o seguinte em sua matéria de página inteira, de março de 2004:

Os problemas começaram nos primeiros dias da nova Diretoria. Em seu discurso de posse, o Diretor-Presidente da Embrapa, Clayton Campanhola, desagradou a seus subordinados ao dizer que a prioridade seria a agricultura familiar. Como a Embrapa já trabalhava com agricultura familiar, muitos pesquisadores sentiram-se ofendidos pela idéia de que não faziam o necessário pelo País. A segunda foi a insinuação de que, a partir daí, algumas pesquisas mereceriam mais atenção que outras.

...Logo após tomar posse, Campanhola começou a mexer nas Chefias das 40 Unidades de Pesquisa da Embrapa. Comprou briga com boa parte dos Chefes. Diferentemente da maior parte das Empresas Públicas, a Embrapa tem um sistema de seleção onde pessoas tanto da Empresa quanto de fora podem se candidatar a postos de Chefia. Os escolhidos, numa seleção na qual são considerados o currículo, um plano de trabalho e uma entrevista com uma

banca de pessoas de fora da Empresa, são eleitos por dois anos e reconduzidos por mais dois anos. Ao terminar seus mandatos, podiam candidatar-se novamente. ...Uma das primeiras providências da direção foi proibir a recandidatura dos ex-chefes. Assim, todos os escolhidos pelo Governo anterior teriam que ser trocados. A outra foi mudar o edital. Passou a constar a exigência de experiência gerencial, com um detalhe: a participação em sindicatos, associações ou cooperativas. A terceira providência da direção foi começar a trocar Chefes que ainda teriam muito tempo no cargo.

Em 2003 e, parte do primeiro semestre de 2004, a mídia intensificou a crítica ao Governo sobre a situação vivida pela Embrapa, principalmente quanto à execução do seu orçamento, às prioridades e aos critérios políticos nas nomeações das Chefias dos Centros de Pesquisa. Tenho dificuldade em sintetizar as notícias, reportagens, artigos, entrevistas, editoriais e pronunciamentos de congressistas, sobre a Embrapa, publicados à época. Destaco, entretanto, algumas matérias mais em função da importância dos temas e das fontes, sempre com a intenção de mostrar aspectos da “vulnerabilidade da Embrapa”, decorrente das transições de Governo, de ministros da Agricultura e das diretorias executivas da Empresa.

Por outro lado, esta Memória não pode correr o risco, simplesmente de tornar-se favorável a grupos de oposições ao Governo ou entrar em um complexo debate ideológico envolvendo a vida de uma Instituição que trata de objetivos científicos e tecnológicos. O importante é, simplesmente, a preocupação pelo relato histórico.

Cíntia Cardoso, da Agência Folha, informa em 29 de junho de 2003: *Governo reduz à metade verbas de custeio da Embrapa. Telefone e luz foram cortados por falta de pagamento. Nos primeiros cinco meses de 2003, a Instituição recebeu só 50% da dotação prevista para o custeio. A liberação de recursos do orçamento não respeita as regras do agronegócio, ou seja, a obediência do calendário de plantio. O certo seria liberar mais recursos na época do pré-plantio. Este começo de ano foi ruim, mas o ano passado foi ainda pior. Os recursos contingenciados até outubro.*

Evidentemente que situações como essa exigem solução. As unidades mais criativas da Empresa conseguem dinheiro adicional, fora do Tesouro Nacional, em parcerias de projetos com o Banco Mundial, Banco do Nordeste, Petrobras e outras organizações. A Embrapa Semi-árido em Petrolina, Pernambuco utilizou-se dessa criatividade conseguindo recursos nessas fontes, protagonizando um episódio inusitado: diante da escassez de verbas, pesquisadores usaram recursos próprios para impedir que as pesquisas parassem. No começo do ano, funcionários fizeram uma “vaquinha” para comprar insumos e não perder experimentos. Mais tarde a Embrapa informou que os pesquisadores foram “reembolsados”.

A Agência Folha divulga, a partir de Juiz de Fora, Minas Gerais:

As vacas que compõem o rebanho de gado de leite estão em dieta forçada, comendo menos ração balanceada do que deveriam. O motivo: a liberação dos recursos pelo governo federal, além de restritos, não têm mantido um fluxo regular. Com isso, os cortes nas despesas acabaram por se tornar inevitáveis. A conseqüência da alimentação reduzida para o gado é que algumas vacas, que produziam até 50 litros de leite por dia, agora só conseguem produzir a metade.

Marco Antonio de Freitas, técnico da Unidade da Embrapa e Presidente da Seção de Juiz de Fora do Sinpaf, diz: “é lamentável. O gado precisa de alimentar-se bem e não pode esperar. O rebanho holandês (cerca de 350 cabeças) é do mais alto nível genético e tivemos que abdicar da ração concentrada”. Na Embrapa Milho e Sorgo, em Sete Lagoas, Minas Gerais, o último trator foi comprado há dez anos. A única colheitadeira de que dispõem os técnicos tem mais de vinte anos.

Localizada na porta de entrada da floresta amazônica, a Embrapa Amazônia Oriental, com sede em Belém, Pará, tem conseguido atrair convênios internacionais, o que garantiu em 2004, uma verba duas vezes maior do que o repasse federal. Em 2003, a proporção deve ser mantida. Essa informação tem origem em texto da Folha, edição de 29 de junho de 2003. Mostra uma



Presidente Lula e sua comitiva (incluindo o Dr. Clayton Campanhola), cumprimentando o Presidente Ricardo Lagos, em Santiago, Chile.



O Ministro da Agricultura, Roberto Rodrigues (à esquerda) e José Graziano da Silva do Ministério Extraordinário de Segurança Alimentar e Combate à Fome (à direita) juntamente com o engenheiro agrônomo, Clayton Campanhola.



Ministro Roberto Rodrigues ladeado pela Ministra Marina Silva e José F. Graziano, em solenidade de Posse do Presidente da Embrapa. Janeiro de 2003 – Brasília-DF



Nova diretoria da Embrapa presidida pelo Dr. Sílvio Crestana. Assumiu em 25 de janeiro de 2005.

saída para suavizar a questão da falta de recursos para pesquisa. É, entretanto, no entender de Adílson Serrão, Chefe da Unidade, uma solução temporária: o apelo amazônico é uma das razões para o interesse internacional. A Embrapa Amazônia Oriental é a maior Unidade da Empresa, com 550 funcionários, sendo 120 pesquisadores e 69 projetos de pesquisa em andamento. Segundo o Chefe Geral da Unidade, metade dos projetos envolve agricultura familiar.

Na Embrapa Semi-árido, em Petrolina, Pernambuco, “os recursos dos convênios internacionais chegam a ser 3 vezes maior do que as dotações federais”. Para Luiz Maurício, Chefe Adjunto Administrativo da Unidade, a captação de recursos indiretos tem sido o principal meio de financiamento dos projetos de pesquisa. Muitos trabalhos são feitos em fazendas particulares para aproveitar a infra-estrutura local. Em troca, os produtores têm acesso às novas tecnologias em estudo. Mesmo com uma fonte paralela de recursos, a Unidade da Embrapa Semi-árido, já foi ameaçada de ficar sem água e luz por falta de pagamento das contas.

Da Agência Folha identificamos no final de junho de 2003:

- As restrições orçamentárias impostas à Embrapa (suínos e aves) de Concórdia, Santa Catarina, acarretaram cortes de cerca de vinte por cento em todos os projetos da Unidade.
- Treinamento para Fome Zero está ameaçado. A Embrapa Meio Norte, com sede em Teresina, Piauí, correu o risco de não atingir suas metas caso não conseguisse uma suplementação de sessenta por cento da verba orçamentária prevista. Houve um aumento de demanda por transferência de tecnologia para a agricultura familiar no Piauí.
- Nos quase seis meses de governo Lula (orçamento executado até 13 de junho), a União liberou apenas, 1,85% da dotação autorizada. Os investimentos na Embrapa, desde 2000 nunca foram superiores a cinquenta por cento do valor, efetivamente, autorizado nos orçamentos.

Lourival Santana, em 16 de fevereiro de 2004, escreve de Brasília para o “Estado de São Paulo”: “Politização da Embrapa assusta cientistas”. Em uma extensa matéria, o jornalista dá várias informações sobre a gestão do Presidente

Clayton Campanhola. Trata-se de um texto onde aparecem situações que pretendem demonstrar a politização da administração, a influência de membros do PT e do Sinpaf nas nomeações de dirigentes, a questão dos atrasos dos recursos financeiros e outros temas. Em certo trecho diz textualmente:

228

O Presidente não deu mostras de recobrar o entusiasmo pela biotecnologia e pelo agronegócio. Em memorando distribuído no dia 10 de fevereiro de 2003, Campanhola resolve definir, como primeira vertente prioritária da Embrapa, atividades de pesquisa e desenvolvimento direcionadas aos agricultores familiares, assentados da reforma agrária e pequenos empreendedores rurais, o agronegócio aparece, literalmente, em segundo plano; fortalecer, como segunda vertente prioritária, atividades de pesquisa e desenvolvimento voltadas para as cadeias do agronegócio”.

Tudo indica que a nova administração da Embrapa não desejava abrir polêmica desde o seu início. Acontece que os fatos foram se acumulando e divulgados:

Dos três Diretores-Executivos, dois foram indicações políticas: Herbert Lima, cunhado da Ministra do Meio Ambiente, Marina Silva e Ex-presidente do Sinpaf, representando os interesses de ambos, freqüentemente convergentes. Gustavo Chianca, ex-presidente da Pesagro, foi indicado pela ex-Ministra da Assistência Social, Benedita da Silva.

Ao longo do ano 2003, Campanhola foi a campo e trocou 19 dos 37 Chefes de Unidades dos Centros de Pesquisa da Embrapa e pelo menos 10 pertenciam ao PT e ao SINPAF. O Sindicato, dominado por petistas, assumiram (sic) o papel de fiscal da execução das políticas do Governo na Embrapa. Signatário do manifesto “Por um Brasil Livre de Transgênicos”, o Sindicato faz marcação cerrada sobre os pesquisadores mais proeminentes e sobre a direção da Empresa.

Toda essa celeuma, evidentemente, expõe a Embrapa de forma distorcida à opinião pública. Com isso, certamente, ninguém saiu ganhando nada e todos perdendo.

Todas essas questões suscitaram nos meios de comunicação, mais em 2003, posicionamentos com opiniões e comentários sobre as atividades da Embrapa. Apenas, no intuito de dar o tom dessas matérias, “O Estado de São Paulo” diz em editorial já em 18 de fevereiro de 2004: “Politização põe em risco uma bem sucedida Instituição de pesquisa. É necessário uma ação de emergência para salvar a Embrapa, antes que seja tarde”. Todos esses eventos revelam um clima e um ambiente, até certo ponto exagerado.

Como autor desta Memória, procurei em 2003, o Presidente da Embrapa para conhecer suas posições sobre a Empresa, que avanços encontrou, problemas e que idéias tinha para fortalecer e consolidar a Instituição. Foi um encontro que durou cerca de duas horas. Atencioso e simpático, Clayton mostrou-se reticente, preferindo que eu preparasse uma pauta com as perguntas sobre as questões que desejava esclarecer. Fiz a pauta e, ao longo de todo o ano de 2004, esperei a resposta que não veio. Tivemos outros encontros casuais e, como sempre, Clayton foi um interlocutor cordial e amistoso. Em 26 de novembro de 2003, o Presidente da Embrapa, prestou uma homenagem à primeira Diretoria. Ao ato compareceram o Ministro Roberto Rodrigues, os meus companheiros Eliseu Alves e Almiro Blumenshein, além de todos os Chefes de Unidades, reunidos no CPAC em Planaltina, Distrito Federal. A oportunidade era única para passar aos presentes, uma mensagem pedindo reflexão sobre o futuro da Instituição no que se refere às restrições institucionais e operativas.

Durante o segundo semestre de 2004 consta que o Ministro Roberto Rodrigues preparava uma ampla reforma no Ministério da Agricultura, incluindo aspectos técnico-administrativos e troca de importantes Chefias como a Secretaria Executiva, a Embrapa, Secretarias de Defesa Sanitária e de Desenvolvimento Rural e outros setores. Aproveitaria para criar uma Secretaria que cuidasse do envolvimento do Mapa com os negócios e a cooperação internacional.

A reforma foi consumada no início de 2005. As mudanças foram feitas, inclusive assumindo a Secretaria Executiva do Ministério, o Doutor Luíz Carlos Guedes Pinto, professor da Unicamp, que atuou como meu Chefe de

Gabinete na Embrapa, no seu período de implantação e, ultimamente, chefiava a Conab. Com a reforma do Ministério da Agricultura, Luis Carlos Guedes teve um papel decisivo como Assessor do Ministro Roberto Rodrigues na engenharia de construir uma transição tranqüila, por ocasião da esperada mudança da Diretoria da Embrapa. Guedes, que exerceu funções importantes na Embrapa, desde a sua criação e por toda a primeira década de implantação, conhecia muito bem as necessidades da Empresa o que poderia ajudar a corrigir os rumos de gestão sentidos pelo Ministro da Agricultura.

Os contatos de Guedes com o Presidente Clayton, as conversações com o Ministro José Graziano e Sílvio Crestana, candidato a ocupar o cargo foram extremamente úteis em apoio aos Ministros Roberto Rodrigues, José Dirceu e ao Presidente Lula na busca da troca de comando.

De modo geral, as mudanças não causaram problemas maiores, com exceção da Diretoria. Primeiro, a demora da troca de Clayton Campanhola e, segundo, a repercussão da substituição, com os comentários da mídia e repercussão no meio sindical. Os comentários mais freqüentes eram sobre a vitória do Ministro Roberto Rodrigues, conseguindo, afinal, afastar toda a diretoria da Embrapa, substituindo por outra, de pesquisadores da própria Empresa e de escolha merecedora da confiança do Ministro.

É oportuno e justo, de minha parte, anotar a contribuição que recebi de Campanhola, no dia 14 de dezembro de 2004, para o preparo dos capítulos finais desta Memória. Três semanas antes, havia tido uma nova conversa com o Presidente da Embrapa, longa, aberta, franca e proveitosa. Clayton pareceu-me extremamente cooperativo e se comprometeu em enviar-me suas opiniões no prazo menor possível. Devo confessar que o texto enviado respondia, amplamente, às questões que abordamos anteriormente. No dia seguinte de seu afastamento, telefonou-me contando a conversa com o Ministro Roberto Rodrigues e fazendo questão de lembrar que a contribuição oferecida para a Memória da Embrapa havia sido elaborada, especialmente, por ele, na certeza de estar colaborando com uma iniciativa oportuna e necessária: a história da Instituição que acabava de servir como seu Presidente.

A troca de comando não foi tranqüila. A transmissão tradicional do cargo não

houve. O discurso de seis laudas de Clayton, que seria lido na sua despedida, foi transformado em uma “mensagem aos colegas embrapianos” e divulgado pela internet.

Suas palavras são de confirmação das propostas de sua posse e de uma profissão de fé como pesquisador. Defende a natureza social das orientações que estava adotando na condução das atividades da Embrapa. Estende-se em explicar os fundamentos de suas posições e atos na Direção da Empresa. Agradece a confiança e expressa sua admiração ao Presidente Lula e, em particular, ao ex-Ministro José Graziano da Silva. Disse que entregou ao novo Presidente vinte projetos ou ações institucionais que estavam em andamento. Saiu, claramente magoado, falando em traição, citando a Divina Comédia de Dante Alighieri. Reafirmou seu compromisso com a construção de um país mais justo, fraterno e solidário.

Com o início das atividades da Embrapa, a partir de 1973, os empregados da Empresa, estimulados pela Diretoria Executiva, organizaram uma Associação, com sede em Brasília. Esta organização sempre viveu em harmonia com a Administração da Empresa e mantendo muitas atividades esportivas, sociais, culturais e de lazer. Lembro-me da excelente equipe de futsal da Embrapa disputando o campeonato de Brasília – DF. As filiais da Associação Nacional, foram, pouco a pouco, sendo criadas nas Unidades Descentralizadas da Embrapa e, o seu conjunto, formou a Federação abrangendo os funcionários da sede dos Centros e Serviços da Empresa.

O Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário – Sinpaf criado em 1989, começou a atuar, dentro dos seus objetivos legais, defendendo uma política salarial que considera favorável aos funcionários associados, além de propugnar por maiores recursos para a pesquisa agropecuária no país. Nessa trajetória entrou várias vezes, em conflito com a Direção da Empresa e o Governo, embora aparentemente estivessem lutando pelos mesmos objetivos. Quando lhe parecia, o Sinpaf promovia greves e protestos em Brasília e nas sedes dos Centros da Embrapa nos Estados. No período do Governo Fernando Henrique Cardoso, as divergências recrudesceram e surgiram vários conflitos com a Diretoria da Embrapa.

Com a ascensão ao Poder do Governo Lula, o Sinpaf atuou com maior força. Pelos relatos da mídia, o Sindicato teve grande influência na indicação e, em alguns casos, na nomeação de membros da Diretoria Executiva da Empresa e das Chefias das Unidades Descentralizadas nos Estados. Por outro lado, conforme é citado em outras partes desta Memória, por influência do Sinpaf, do PT e lideranças da esquerda é lançada uma discussão sobre as prioridades dadas às pesquisas para o agronegócio em detrimento da agricultura familiar e dos assentados da reforma agrária. Esta polêmica foi crescendo às vésperas do afastamento da Diretoria de Clayton Campanhola e, tudo indica, sustentou-se à raiz de um grande mal entendido, pois ao longo da história, a Embrapa sempre realizou ações em favor dos agricultores de baixa renda, talvez não com o volume e intensidade desejados pelo Sinpaf e pelo PT.

A nova Diretoria que assumiu em fins de janeiro de 2003, anunciou prioridade para os segmentos da agricultura familiar. Certamente, vão existir entendimentos que conciliem divergências conceituais e operativas entre a Embrapa e o movimento sindical.

Considerarei de enorme importância dar conhecimento aos leitores desta Memória as opiniões dos Dirigentes do Sinpaf sobre a atual situação da Embrapa e seus relacionamentos com a recém-empossada Direção da Empresa. O público necessita conhecer e julgar estas posições. O autor desta Memória está convencido de que é útil a divulgação da entrevista que fiz com o atual Presidente do Sinpaf, Dr. Valter Endres.

Entrevista:

Irineu: *Quais as contribuições mais significativas que a Embrapa ofereceu ao desenvolvimento da agricultura brasileira?*

Endres: *A Embrapa desde a sua existência determinou a consolidação de um modelo de desenvolvimento baseado na inversão de fatores econômicos e nas tecnologias. Este procedimento alavancou a produção agropecuária voltada para o mercado de "comodities" e exportação de excedentes. Este objetivo foi plena-*

mente alcançado e hoje a balança de exportação de produtos agrícolas é que propicia equilíbrio e "superávit" na balança de pagamentos.

Irineu: *Em que medida o Sinpaf participou e colaborou com o crescimento e avanços institucionais da Embrapa?*

Endres: *O SINPAF propiciou condições de alteração nas relações internas de gestão de pessoal determinando a abertura democrática na participação dos trabalhadores nas discussões internas da Empresa. Reduziram-se significativamente as discriminações aplicadas entre os diferentes grupos funcionais, determinando um ambiente de maior igualdade social. Esta situação propiciou que representante dos trabalhadores pudessem ter voz ativa nas discussões dos Planos Diretores das Unidades e assento nos principais fóruns de discussão dentro e fora da Embrapa.*

Irineu: *Considera correto e apropriado o Sinpaf indicar dirigentes, em qualquer nível, da Embrapa?*

Endres: *Esta prática de envolver as entidades representantes dos trabalhadores na discussão sobre os nomes dos dirigentes das empresas está se tornando normal no ambiente de relações democráticas instituídas no país. Consideramos justo e adequado que a entidade representativa dos trabalhadores participe destas discussões e decisões, pois é no ambiente da discussão sindical que se conhecem as pessoas que possuem ou não propostas alternativas para o desenvolvimento da ação institucional. Se existe um anseio popular por novos direcionamentos nada mais justo que quem possui tal entendimento venha a participar dos cargos de gestão.*

Irineu: *Em que situação encontra-se a política de recursos humanos da Empresa, salários, planos de cargos, aposentadoria e outros benefícios?*

Endres: *Esta é uma discussão travada e atrasada. O quadro de pessoal da Embrapa, que foi em outras épocas motivo de grande investimento, tem tido sua condição de aprimoramento em segundo plano. Um enorme contingente de trabalhadores está aproximando-se da aposentadoria sem que tenha sido formulada uma política alternativa de substituição e de preparação para enfrentar os desafios atuais do desenvolvimento social e econômico. A política vigente na empresa é a de redução de quadros e benefícios sociais, agravada pela não recomposição da base salarial. O resultado disso é que os novos trabalhadores da*

Embrapa não mais possuem compromisso institucional colocando em risco a formação de quadros capacitados de longo prazo, como é desejável no desenvolvimento de pesquisa tecnológica e científica.

Irineu: Em que medida a atual situação financeira da Embrapa afeta e prejudica as suas atividades essenciais?

234

Endres: Afeta em muito, fornecedores tradicionais estão deixando de trabalhar com a Empresa devido ao atraso crônico nos pagamentos de serviços e mercadorias. A credibilidade da Empresa no mercado de fornecedores está abalada. A falta de produtos e insumos para o desenvolvimento da pesquisa tem atrasado o cronograma de finalização das tecnologias criando descrédito junto aos usuários.

Irineu: A Embrapa que começou sua gestão com autonomia, flexibilidade e reconhecida eficiência parece encontrar-se, hoje em dia, com sérios problemas burocráticos comprometendo uma boa administração. Quais são esses problemas? Como resolvê-los?

Endres: A burocracia sempre existiu na Empresa, a diferença é que nos primórdios da sua existência havia fluxo financeiro fácil e suficiente para o atendimento das demandas da Embrapa. Nestes trinta anos de existência muitos procedimentos burocráticos foram agilizados e melhorados. Um problema existente é que a Embrapa deveria ser gerida como empresa autônoma e é tratada no âmbito da administração pública como dependente do tesouro nacional e impedida de utilizar sua capacidade de gerar receitas próprias e administrá-las no crescimento de suas atividades.

Irineu: Necessita a Embrapa de outro formato jurídico para ganhar a eficiência que todos desejam?

Endres: Entendemos que o problema não está no formato jurídico, mas na prática de gestão do Estado que criou amarras internas que não foram retiradas pela incompetência política de administrações anteriores.

Irineu: Um novo modelo institucional atuaria como entidade pública ou como entidade privada?

Endres: No nosso entendimento o modelo atual é suficiente.

Irineu: É correto o que a mídia divulgou, que a demissão do Dr. Clayton

Campanhola e sua Diretoria, deve-se a divergências ideológicas com o Ministro Roberto Rodrigues?

Endres: *Quem deveria explicar esta situação é o Ministro Roberto Rodrigues e os diretores exonerados, pois não temos autorização para falar em nome destes.*

Irineu: *Como espera o relacionamento do Sinpaf com a nova direção da Embrapa?*

Endres: *Espero que a mesma atue respeitando o espaço político e institucional que os sindicatos devem ter. Este exercício de respeito institucional já vem sendo exercitado na Embrapa desde a criação do Sinpaf. De nossa parte iremos desenvolver atitudes e ações na valorização da Embrapa e de seus trabalhadores, buscando direcionar as ações da Empresa em prol da sociedade brasileira, em especial dos grupos sociais excluídos do acesso ao conhecimento científico e tecnológico.*

...

O novo Presidente, Sílvio Crestana, é um pesquisador da Empresa, desde 1984. Tem uma densa e qualificada formação acadêmica, com um doutorado do Instituto de Físico-química de São Carlos, São Paulo, tendo realizado a parte experimental da tese nas Universidades de Trieste e Roma e pós-doutorado em Ciência do Solo e Ciências Ambientais pela Universidade de David, Califórnia. Tem experiência gerencial, pois foi Chefe da Embrapa Instrumentação Agropecuária e Coordenador do projeto Laboratório Virtual da Empresa no Exterior – Labex, em Washington, USA, no período de 1998 a 2001. Assume o posto trazendo um respeitado currículo, um nome com experiência e apoio do Ministro Roberto Rodrigues e do Governo. Consta que seu perfil foi analisado pelo próprio Presidente Lula e pelo Ministro-Chefe da Casa Civil, José Dirceu. Teria, inclusive, elaborado um Plano de Ação para a Embrapa analisando o presente e o futuro da Instituição no contexto nacional e internacional.

Seus Diretores, escolhidos entre pesquisadores da Embrapa, são o engenheiro agrônomo Kepler Euclides Filho, com título de doutorado em

zootecnia, o engenheiro agrônomo José Geraldo Eugênio de França, doutor em Genética e Melhoramento Vegetal na Universidade Hyderabad, Índia e pós-doutor em Genética e Biologia Molecular pela Universidade do Texas, Estados Unidos; e Tatiana Deane de Abreu Sá, com doutorado pela Unicamp, em Fisiologia Vegetal e pesquisadora da Embrapa desde 1974.

Os questionamentos anteriores de influência política e sindical estariam afastados com uma nova gestão, eminentemente, técnica. Crestana deu uma entrevista coletiva à imprensa, em Brasília, no dia 18 de fevereiro de 2005 onde destaca os desafios de uma nova construção traduzidos em inovar, transferir e incorporar resultados da ciência e tecnologia ao setor produtivo-social. Põe em relevo e demonstra que quem investe em pesquisa tem maior produtividade. Chama a atenção do valor e importância do negócio agrícola e aponta as oportunidades e desafios que virão pela frente nas esferas interna, nacional e internacional. Dada a importância de suas posições preliminares, ao assumir o cargo de Presidente da Embrapa, decidi buscar mais informações de seu Plano de Ação apresentado na coletiva à Imprensa.

Ao se referir à implantação de uma Agenda de cooperação na esfera internacional, uma das vertentes do Plano de Ação da nova Diretoria da Embrapa, o Diretor-Presidente Sílvio Crestana disse, na entrevista coletiva, na manhã de 18 de fevereiro, que pretende consolidar a liderança da Empresa no mundo tropical.

Tal liderança será trabalhada nas relações de cooperação tanto com países mais desenvolvidos quanto com aqueles em processo de desenvolvimento. Crestana fala de uma Agenda para o Norte, o que ele chama de “Caminho de Washington”. Tal agenda inclui o reforço do papel do Laboratório Virtual da Embrapa Exterior – Labex, já com braços nos Estados Unidos, França e Holanda, e a extensão do modelo ao continente asiático. Trata-se de acompanhar os avanços tecnológicos e de ajudar os países na diminuição do *gap* de exclusão tecnológica, utilizando o banco de conhecimentos, informações, tecnologias, recursos da biodiversidade e inovação em agrossistemas tropicais como “moeda de troca”.

Outra Agenda, que também é uma Agenda do Presidente Luiz Inácio

Lula da Silva, está voltada ao trabalho no hemisfério Sul. Nesse caso, o chamado “Caminho das Índias”, a posição da Embrapa é mais favorável. “Trata-se de oferecer treinamento, consultoria, transferência de tecnologia, serviços e produtos de base tecnológica, em sintonia com interesses do setor produtivo, governo e terceiro setor, como estratégia competitiva ou de solidariedade entre povos amigos e irmãos”.

A terceira Agenda na esfera internacional é a “triangular”. Contando com financiamento majoritário de organismos internacionais e fundos de combate à pobreza e à fome, o Brasil pode exercer, por intermédio da Embrapa, o “papel de correia transmissora da inovação e do desenvolvimento territorial rural de países menos desenvolvidos da América Latina, Caribe, África e Ásia”.

Sílvio Crestana defende, também, a necessidade de estratégias para enfrentar a internacionalização da inovação. É, segundo ele, uma consequência da Globalização. “Muitas vezes, empresas contratam os melhores técnicos, os melhores pesquisadores e eles estarão trabalhando para uma empresa privada que não necessariamente tem interesse brasileiro. É preciso evitar a perda de nossas competências”.

A nova Diretoria pretende também reforçar o Sistema Cooperativo de Pesquisa Agropecuária, formado por universidades, institutos de pesquisa estaduais e sistemas de extensão rural. Segundo Crestana, a desorganização do Sistema significa pulverização das forças, no momento em que a pesquisa agropecuária precisa estar mais próxima da política de Governo. “Fazemos parte da política industrial”, concluiu.

Sílvio Crestana lembrou que decisões relacionadas à comercialização de soja transgênica, prevista em Medida Provisória, não depende da Empresa. “Cabe a nós buscar o melhor da pesquisa, observar o mundo e fazer o que ele está fazendo”, disse, defendendo que o Brasil não deve ter posição inferiorizada em relação a outros países. “Transgenia é uma técnica da biotecnologia e nós vamos trabalhar com todas as tecnologias possíveis para a agricultura tropical, dentro dos limites estabelecidos pela lei e em consonância com a política do Governo Lula”.

Além da biotecnologia, Crestana ressaltou a importância de se avançar em temas emergentes como nanotecnologia, nutrição e saúde, defesa sanitária, créditos de carbono e avaliação de riscos. Considerou a agroenergia um grande desafio para a pesquisa agropecuária. “A agricultura está deixando de ser apenas produtora de alimentos e se tornando também produtora de energia, possível de ser obtida a partir da transformação de biomassa”.

238

Quanto à agricultura familiar, Crestana deixou claro que não há ruptura com as propostas defendidas pela Diretoria anterior. “Pelo contrário. Nós reconhecemos que a Embrapa é pública e precisa atender demandas vindas de todos os segmentos, dos pré-assentamentos às esferas mais privilegiadas do agronegócio”. Enfatizou que as diferenças entre os segmentos devem ser levadas em consideração do ponto de vista metodológico.

O Diretor Geraldo Eugênio completou a ideia de Crestana dizendo que a dualidade entre agricultura familiar e agronegócio é “fábula”. Ressaltou o fato de a Embrapa trabalhar desde sua criação com agricultura familiar dada a importância do segmento, responsável por trinta por cento do PIB agrícola nacional.

...

As declarações na entrevista coletiva do novo presidente, Dr. Sílvio Crestana, não esgotaram o seu pensamento e ideias que tem sobre o presente e o futuro da Empresa. Ao cumprimentá-lo pela sua nomeação, mencionei o projeto que estava concluindo de preparo da Memória da Embrapa compreendendo o período de sua história nos últimos 32 anos. Na oportunidade, Crestana prontificou-se em ampliar suas ideias como uma contribuição preliminar aos planos e ações da Instituição que vai comandar. De começo afirma que a tarefa que enfrentará vai necessitar de um novo processo com construção de ousadia, coragem, competência, disposição em correr riscos e muita criatividade.

Em tecnologias agrícolas a Embrapa, como parte do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), é o patrimônio que orgulha a ciência e tecnologia brasileiras, como a grande reserva de talentos e competência que o Brasil ousou construir. Em total sintonia com a 'era do conhecimento' onde o capital intelectual é o bem mais precioso de que hoje se pode dispor. Mas, mais que isto, a Embrapa tem conseguido mostrar ao longo de seus 32 anos que tal capital tem sido capaz de transformar conhecimento em inovação e desenvolvimento. Desenvolvimento que hoje inclui o contingente de agricultores familiares em risco de exclusão econômica e social. Por tudo isto a Embrapa é considerada uma das 'jóias da coroa'. Tal capacidade e inteligência é cada vez mais reconhecida na esfera internacional não deixando dúvidas quanto sua competência e papel na compreensão e manejo de agroecossistemas tropicais e subtropicais."

Sílvio Crestana acrescenta ainda:

A inovação que agrega tecnologias convencionais emergentes com grande potencial de gerar impacto é cada vez mais demandada para tratar de temas novos e prioritários como os da agricultura familiar, da agricultura orgânica e da agricultura energética. A inovação é alicerce fundamental da construção do desenvolvimento econômico, social e ambiental e por sua vez, da soberania nacional. No agronegócio ela é indispensável para garantir sua sustentabilidade e competitividade nos planos nacional e internacional. E principalmente, de ora em diante, se faz estratégica para perenizar o sucesso do agronegócio nacional e consolidar nossa posição de liderança internacional. Não somente tendo o Brasil como fornecedor de alimentos mas também como articulador e executor da aliança firmada pela Cúpula do Milênio, das Nações Unidas, em reduzir para a metade, praticamente na próxima década, o número de pessoas atingidas pela pobreza extrema e desnutrição.

Solicitei ao Dr. Crestana elaborar uma lista com as dificuldades atuais que observa na Embrapa e que precisam de solução urgente. Isso pode ampliar e enriquecer a Agenda de Trabalho da atual Administração. O novo Presidente indicou a lista que se segue:

- **Natureza jurídica:** criada como empresa pública de direito privado para ser ágil e flexível, hoje praticamente a Embrapa está submetida às mesmas amarras do Regime Jurídico Único (Decreto 8666, TCU, outros);

- **Gestão de Recursos Financeiros e Humanos:** a Diretoria Executiva não tem poderes suficientes para decidir sobre recursos orçamentários e financeiros. Também não tem autonomia suficiente para decidir sobre contrato ou distrato, dissídio coletivo, Plano de Cargos e Salários, seguridade social (Ceres), formação e treinamento de Recursos Humanos, adequação de perfis profissionais, concursos, dentre outros;

- **Recursos Orçamentários:** o aporte de recursos se encontra em queda nos últimos dez anos (próximo de US\$ 200 milhões, enquanto que o ARS, com papel equivalente à Embrapa, nos EUA, cresceu para US\$ 1 bilhão). Não tem fluído com a devida regularidade e aumentado com a ampliação da agenda institucional que hoje conclui, além da variável econômica (década de 70), a geração de tecnologias apropriadas de natureza sanitária, nutricional, ambiental, social, regional e internacional;

- **Fontes de financiamento da inovação:** o progresso do agronegócio está altamente vinculado à inovação que por sua vez se alicerça na Embrapa e SNPA, hoje dependentes de recursos majoritários do Estado. O custo de P&D&I é cada vez mais crescente com ampliação de responsabilidades, de temas e tecnologias emergentes e complexidade de demandas. Ao mesmo tempo o comprometimento da iniciativa privada é pequeno e isolado. A parceria público-privada no que tange à iniciativa da Embrapa está muito aquém da desejável e tudo indica, possível;

- **Mandato da DE:** após a democratização, o mandato da DE se tornou instável. Não há mandato assegurado, a seleção de diretores não está bem estabelecida, não necessariamente privilegia critérios técnicos e de interesse institucional. A evolução dos instrumentos de gestão não acompanhou o excepcional progresso técnico da empresa e democrático da sociedade. Ao menos da seleção de chefes de unidades por concurso, hoje a Embrapa está altamente vulnerável às injunções externas, não possuindo mecanismos internos que possam garantir o devido equilíbrio para cumprimento de sua missão;

- **Modelo de Gestão:** o processo de decisão segue via vertical, presidencialista, mas a Diretoria Executiva e a sede se enfraqueceram no exercício da gestão estratégica. A participação regional e das bases é muito baixa, concomitante com a significativa perda de integração interna, desestruturação do SNPA e desmantelamento da extensão;

- **Baixa prioridade:** as áreas de informação, comunicação interna, cooperação internacional, transferência de tecnologia e negócios, de propriedade intelectual, de cooperação com o SNPA (Oepas e extensão) e de gestão estratégica não operam com o devido *status* e não estão devidamente organizadas e valorizadas; e

- **Mobilização da Inteligência:** na frente interna da empresa inexistem mecanismos que assegurem ampla participação, motivando e mobilizando seu capital intelectual, sua competência e inteligência de 32 anos, para propor, discutir e se envolver com os grandes rumos da inovação e da gestão tecnológica, do agronegócio e do país.

PLANO DE AÇÃO

Em relação ao seu Plano de Ação fez os seguintes comentários:

Neste contexto, compreendendo o papel da Embrapa e SNPA e a responsabilidade histórica que lhes cabe, visando colaborar na elaboração e construção de uma Nova Agenda e responder aos desafios conseqüentes, proponho o seguinte Plano de Ação para a Embrapa, a ser implantado no período 2004-2006, mas que contempla, no mínimo, o horizonte dos próximos dez anos. Este Plano de Ação é concebido para atingir três esferas de intervenção: a Intramuros (Embrapa e Governo – Mapa, Planejamento, Fazenda, MCT, etc...), a Nacional e a Internacional.

ESFERA INTRAMUROS

A Embrapa e o Governo deverão:

- Estabelecer e implementar plano de recuperação dos recursos orçamentários

e financeiros da Embrapa, apoiando sua revitalização e crescimento. No curto prazo, descontar empréstimos internacionais, garantir constância do fluxo financeiro e avaliar acréscimo real do orçamento;

- Articular, explorar e criar mecanismos para se obter novas fontes de financiamento da inovação (setores produtivo, social e ambiental, Fundos Setoriais, Lei de Inovação, projeto PPPs, organismos internacionais, ONGs, capital de risco (biotecnologia e agricultura energética, p. ex.), *Check-off programs* (grãos, carnes, leites, frutas), consórcios, laboratórios multi-usuários, unidades mistas de P&D&I, dentre outros;
- Viabilizar estrutura organizacional (p. ex.: Agência de Inovação Tecnológica) voltada a negócios tecnológicos e transferência de tecnologia que seja ágil, leve, flexível e autônoma para decidir e implementar decisões, e que, principalmente, propicie novos arranjos e novas formas de financiamento da inovação;
- Definir e aprovar política de renovação de quadros técnicos e gerenciais e de cargos e salários que responda aos desafios dos novos tempos e que recupere a auto-estima de seus empregados;
- Implantar sistema de gestão regional nomeando cinco gestores de integração regional nas cinco macrorregiões brasileiras visando reforçar a presença da Embrapa e buscar a integração entre suas unidades, com o SNPA, com a extensão, colaborando para responder às demandas dos setores produtivo, social e ambiental no âmbito das agendas de desenvolvimento regional. Também visa obter maior eficiência administrativa e alinhamento das estratégias regionais com a nacional;
- Criar fóruns internos que viabilizem maior participação do conjunto da empresa nas decisões. No curto prazo rever papel do Conselho de Administração Superior, reforçar o papel do Comitê Gestor de Programação, nomear o Comitê de Gestão Estratégica e constituir um Comitê Consultivo (“Conselhão”) que garanta ampla participação das unidades descentralizadas e centralizadas na discussão e elaboração da agenda institucional, à luz do IV Plano Diretor; e
- Rever e adequar a natureza jurídica e o modelo de gestão institucional da Embrapa e estabelecer processo de escolha e mandato da Diretoria

Executiva que confira maior autonomia e recuperação da agilidade, flexibilidade e eficiência em tomar e implementar decisões.

Na esfera nacional a Embrapa deverá:

- Negociar e construir ação ousada de parceria com a iniciativa privada (setor produtivo e capital financeiro) visando sustentabilidade do agronegócio e do desenvolvimento regional e nacional, naquilo que depender da inovação tecnológica;
- Consolidar ação ousada de parceria transversal entre órgãos de governo, setor privado, terceiro setor e ONGs visando o desenvolvimento social e ambiental, em especial no apoio de políticas públicas relativas à agricultura familiar, inclusão social e desequilíbrio regional, biossegurança, recursos edafoidrúcos, agricultura orgânica e energética, vigilância sanitária, dentre outras; e
- Colaborar na Reconstrução e Coordenação do SNPA no que tange ao papel federal e procurar viabilizar parceria mais eficiente com a extensão rural, assistência técnica pública e privada assim como com os serviços de extensão universitários. Assim concluiu Sílvio Crestana.

A seguir transcrevo trecho de editorial do “Estado de S.Paulo”, de 23 de fevereiro de 2005:

O Brasil já é uma potência agrícola e tem vocação para ser muito mais importante no mercado mundial, mas isso dependerá, em grande parte, dos avanços de sua tecnologia. Um papel central caberá à Embrapa que, nos últimos 30 anos foi um dos principais fatores de modernização da atividade rural no País. Para cumprir essa missão, a Empresa terá de trabalhar num ambiente muito favorável com segurança institucional, estabilidade e a mais ampla liberdade científica.

Esta opinião sintetizou o clima que se espera na nova gestão da Embrapa. As expectativas são enormes no ambiente interno da entidade e nos meios envolvidos com toda a agricultura do país. O relato dos altos e baixos da vida

da Embrapa, nos capítulos anteriores são o atestado de uma Organização que veio para mudanças e avanços. Em todo o transcurso, até agora, da vida dessa Instituição, fica provado o acerto dos seus princípios e fundamentos responsáveis, seguramente, pela sua sobrevivência e pela qualidade de seus serviços. O país precisa, definitivamente, de instituições sérias, sólidas, sustentadas e eficientes. A Embrapa é uma delas. Assim seja.

PARTE III

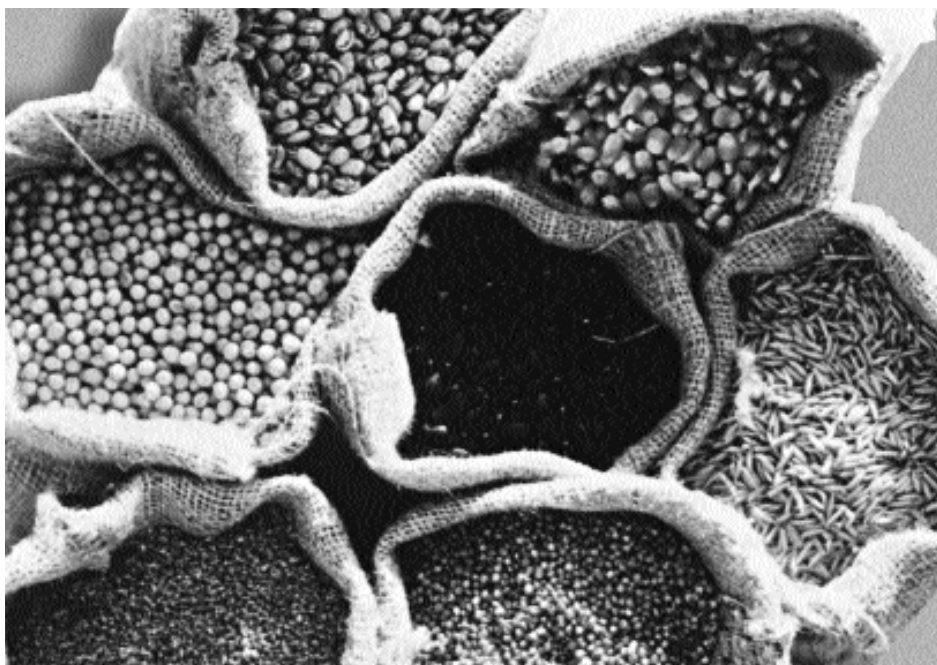
DESAFIOS



Presidente Luís Inácio Lula da Silva esteve na sede da Embrapa nos atos comemorativos do 30º aniversário da empresa. Confirmou compromisso de fortalecimento da instituição de enfrentar seus futuros desafios.

18

GRANDES AVANÇOS



A Embrapa contribui para os grandes avanços da agricultura brasileira.
Um dos destaques tem sido os recordes das safras anuais de grãos.

O relato dos dezessete capítulos anteriores cobre, em boa medida, a história da Embrapa, de 26 de abril de 1973 a 26 de abril de 2005. São 32 anos de vida de uma Instituição de pesquisa que, nos padrões do Brasil, não é pouco tempo. Foram anos de altos e baixos com momentos de sucessos e êxitos notáveis, entremeados de turbulências, conflitos e ameaças. Faz parte da existência das grandes Instituições. Houve avanços, conquistas e problemas. Esta Memória trata de contar os episódios relevantes e acontecimentos da vida da Empresa. Julguei oportuno fazer um esforço de síntese que permita oferecer nos próximos três capítulos, uma visão de conjunto mais conclusiva da história da Embrapa possibilitando:

1. Indicar os grandes avanços conseguidos ao longo dos 32 anos de existência da Empresa;
2. Identificar os grandes problemas que, atualmente, ameaçam a Instituição; e
3. Sugerir uma Agenda que sirva para o debate e reflexão com o objetivo de fortalecer, consolidar e tornar a Embrapa uma organização forte e sustentada.

GRANDES AVANÇOS

I. ATIVIDADES INSTITUCIONAIS

A Embrapa construiu um novo conceito de execução da pesquisa agropecuária para o Brasil, com a reforma de 1973. A mudança representou uma importante inovação institucional dos programas de ciência e tecnologia do país. De início, rompeu, radicalmente, com as metodologias adotadas pelo Ministério da Agricultura que realizava projetos de pesquisa difusos, dispersos e sem conexão com as necessidades reais da economia e da vida rural

brasileiras. Em substituição, de início, implantou um conceito novo de investigação agropecuária, concentrado e voltado para o produtor. Foi ajustando-se, ao longo dos últimos anos e, hoje em dia, gera tecnologias e conhecimentos que atendem às demandas da terra, da economia, do mercado e da sociedade. Constatase, assim, que a Embrapa:

250

- a. Lançou um novo modelo de pesquisa, de alcance nacional, que reúne elementos ajustados às condições políticas, econômicas e sociais do país. O Modelo vem funcionando em forma de um “Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária” (SNPA), atuando em parceria com os estados, com as Universidades e o setor privado. Para isso, conta com 42 Unidades de Pesquisa localizadas em diferentes regiões do país, organizadas em Centros Nacionais e Serviços. Os pesquisadores trabalham com programas e projetos com produtos e, em regiões do país, como a dos Cerrados, Semi-árido e Amazônia;
- b. Construiu um dos maiores programas de recursos humanos de uma Instituição de pesquisa no mundo tropical e na América latina, enviando, para os mais conceituados centros universitários do Brasil e do exterior, mais de dois mil pesquisadores para cursos de pós-graduação nos níveis de mestrado, doutorado e pós-doutorado. Esses técnicos atuam nas Unidades da Embrapa e no SNPA, desenvolvendo projetos de pesquisa de grande interesse para a agricultura brasileira. O programa de recursos humanos envolve políticas de previdência, avaliação, promoção e salários;
- c. Executa atividades de integração e cooperação internacional, como o funcionamento dos Laboratórios Virtuais no Exterior, Labex, atuando, nos Estados Unidos, França e Holanda. Essa é uma das iniciativas mais criativas e tem o objetivo de estreitar a cooperação técnica dos países, principalmente, entre pesquisadores de elite do Ministério da Agricultura dos EUA e da Embrapa em torno de projetos de pesquisa de ponta. O Labex-França é outro empreendimento estratégico na Europa, com os mesmos objetivos. A cooperação internacional é tradicional na Embrapa e vem desde sua fundação. Na Empresa, atualmente, são mais de duzentos projetos de cooperação com entidades estrangeiras e internacionais de

- mais de cinquenta países. Faz parte do organismo que coordena os Centros Internacionais de Pesquisa Agropecuária – CGIAR e realiza intenso intercâmbio com os Centros Internacionais, atuando em diferentes continentes.
- d. Desenvolveu, desde sua criação, há 32 anos, sistemas de planejamento em níveis nacional, regional e local que, ajustados a cada situação e período, trata de sistematizar, organizar e racionalizar as atividades da Empresa e do SNPA. A Instituição atuou com sabedoria e flexibilidade nesse aspecto, sempre visando à eficiência da utilização dos seus recursos e dos parceiros, da participação do trabalho compartilhado e de uma visão estra-tégica do desenvolvimento da agricultura e da construção de cenários.
 - e. Apesar da reserva de mercado participou, desde 1974, como pioneira da introdução da informática nas suas atividades de pesquisa e na formação de redes entre as diversas unidades e a sede central e, mais recentemente, em nível internacional. A participação da Fábrica de *software*, o Núcleo Tecnológico para Informática Agropecuária foi transformado no, atualmente, Centro Nacional de Pesquisa Tecnológica em informática para Agricultura. Hoje a pesquisa da Embrapa Informática Agropecuária volta-se mais para o *software* destinado ao agronegócio (agropecuária, agroclimatologia, agricultura de precisão e bioinformática).
 - f. É oportuno registrar dois outros importantes avanços com a criação da Unidade Embrapa Monitoramento por Satélite e a Embrapa Instrumentação Agropecuária. A primeira dedicando-se, por exemplo, à previsão de safras, monitoramento de queimadas, previsões climáticas, acompanhamento do estado fisiológico e sanitário de culturas. A Unidade é hoje reconhecida como referência na área de recursos orbitais para agricultura e meio ambiente, especialmente utilizando imagens de satélite. A segunda, Embrapa Instrumentação Agropecuária, nasceu em 1984, apoiada em uma ousada decisão de seus pesquisadores. A pesquisa dava emprego para profissionais de agronomia, veterinários, biólogos, economistas. Um físico seria estranho nos ambientes de trabalho da Empresa. Pois foram os físicos Sílvia Crestana, (atual Presidente), com outros colegas, que propuseram a Eliseu Alves a criação da nova unidade em São Carlos, São Paulo, pas-

sando a ser o único centro da América Latina que trabalha nessa linha de pesquisa. Pelo seu programa de atividades e sua equipe de alta qualificação e os equipamentos modernos e sofisticados disponíveis, estes Centros constituem-se em grandes avanços da Embrapa.

252

- g. A publicação regular dos balanços sociais, a partir de 1997, representa um passo significativo do trabalho voltado para a área social. Nos seus 25 anos, em 1998, a produção agrícola havia duplicado, aconteceu uma forte diversificação nos sistemas de produção que, por sua vez, foram modernizados. O agronegócio foi, consideravelmente, ampliado, conquistando fronteiras agrícolas e competitividade no comércio internacional, gerando empregos e alcançando o desenvolvimento a regiões mais afastadas dos núcleos urbanos tradicionais. Na linha de resgatar projetos de natureza comunitária e com evidentes impactos sociais, a Embrapa publica, regularmente, a partir de seu primeiro Balanço Social em 1997, experiências que envolvem compromissos da Empresa e da sua capacidade de oferecer bem-estar, diminuir as desigualdades sociais e, sobretudo, enfrentar a fome e a miséria das populações do interior do país. Este é, sem dúvida, um concreto avanço e uma importante conquista da Embrapa.

2. ATIVIDADES PRODUTIVAS

- a. Opiniões, as mais credenciadas, afirmam, com muita segurança que o principal avanço conquistado nos seus 32 anos de existência é a expansão da fronteira agrícola nos diferentes ecossistemas do país. O conhecimento dos recursos naturais de cada região, o desenvolvimento de novos cultivos e raças de animais, as práticas adequadas de manejo para as diversas condições ambientais e socioeconômicas, os arranjos de parcerias inteligentes são responsáveis pelos expressivos resultados e êxitos alcançados. Os esforços promovidos pela Embrapa, diretamente, e em parcerias com outras instituições, foram responsáveis pelo aumento convalidado da produtividade dos mais importantes cultivos de grãos (120 milhões de toneladas na safra 2003/2004), hortaliças e fruteiras e da

- criação de bovinos. Em conseqüência, tem havido aumento da oferta de produtos agropecuários e redução dos preços pagos pelos consumidores. Centenas de cultivares foram disponibilizados para uso, pelos agricultores (milho, feijão, algodão, mandioca, tomate, cenoura, maçã, pêssigo, trigo, arroz, soja, frutas tropicais), todos com características de aumento de produtividade e resistentes a pragas e doenças. A informação disponível é a de que o manejo sustentável florestal para a região Norte, o manejo da caatinga e os sistemas de irrigação para o Nordeste, a recuperação das pastagens degradadas, o zoneamento agrícola em diversos estados, são avanços conseguidos na linha de procurar compatibilizar o conhecimento da economia tomando-se em conta o homem e o meio ambiente.
- b. Na área de biotecnologia, a atuação da Embrapa significou um enorme passo para o incremento da produtividade e competitividade do setor produtivo. Muitos laboratórios especializados da Empresa aportam conhecimentos estratégicos para todo o país, através da cultura de tecidos, biologia molecular, modificações de plantas, clonagem animal, genoma e bioinformática. Acrescente-se a esse rol de avanços, o desenvolvimento de novos produtos agrícolas e pecuários, domesticando e criando novas variedades com objetivos, nitidamente, para o mercado. Anote-se o bem-sucedido algodão colorido, as fruteiras nativas, o cruzamento de raças bovinas, a clonagem de animais, o cajueiro anão precoce e outros resultados que vêm marcando a contribuição da Embrapa à agricultura nacional. Novas misturas de farinhas com diversas finalidades, secador de frutas, processador de castanhas de caju e do Pará, são destaques na inovação tecnológica agroindustrial. O perímetro irrigado da região do Rio São Francisco (Petrolina e Juazeiro), mais de noventa por cento da manga exportada é produzida nessas áreas do Semi-árido, assim como uvas de mesa e melões também enviados para o mercado interno e externo.
- c. Outro avanço notável que se destaca, com a colaboração dos Sistemas Estaduais de Pesquisa, são desenvolvidos pelos bancos de germoplasma. Com a infra-estrutura montada e o trabalho de seleção e conservação, a rede de bancos de germoplasma, representa o enorme potencial atual e

futuro para geração de novos cultivares e produtos inovadores. Trabalho especial é realizado no resgate por comunidades tradicionais de materiais genéticos perdidos.

254

- d. A ocupação do Cerrado, ao longo desses últimos 32 anos, sem a menor dúvida, constitui-se, em uma síntese da proposta de criação da Embrapa. Recordemos que o modelo adotado para implantar a reforma da pesquisa prévia trabalhou com o desenvolvimento dos principais sistemas produtivos agropecuários e com os ecossistemas de maior importância do nosso território, com destaque para a Região Amazônica, o Semi-árido e as áreas que compreendem o Cerrado brasileiro. A ocupação do Cerrado foi uma decisão corajosa, segura e consciente do Governo, à época, convencido de suas potencialidades diversificadas para desenvolver sistemas agropecuários competitivos. A atuação da Empresa foi ousada. Aí, foram lançados os fundamentos de um conceito novo de pesquisa agropecuária: trabalhar com estratégias inteligentes envolvendo claras prioridades, a construção de parcerias com instituições locais e produtores, a difusão e multiplicação de resultados, utilizando, com eficiência, os recursos humanos e físicos disponíveis. Hoje, pode-se constatar os resultados desse megaprojeto, que é, praticamente, a ocupação de 204 milhões de hectares da savana brasileira, 24% da área total do país. Até 1970, os solos dos Cerrados eram tidos como impróprios para agricultura intensiva. Com os métodos de manejo das terras, da água e do controle de pragas, foi possível implantar e expandir a área cultivada com grãos e pastagens nos mais diferentes tipos de solos e situações climáticas no Centro-Oeste brasileiro. A soja tem sido a estrela das culturas, dispõe de um acervo genético com mais de duzentas variedades e tecnologias inovadoras como o plantio direto. Os pastos cultivados e o melhoramento genético permitiram a implantação de um rebanho bovino com cerca de 57 milhões de cabeças, oferecendo uma contribuição estratégica para que o Brasil seja, hoje, o maior exportador mundial de carne bovina. Interessante e confortador é ver como tem sido possível a formação de Agropólos na região como os de Rondonópolis, Rio Verde, Campo Grande, Lucas do Rio Verde,

Dourados e outros crescendo dia-a-dia. Novos cultivos, como o algodão e a fruticultura, a criação de aves e suínos, o trigo, o arroz, o sorgo e a agroindústria são atividades promissoras brasileiras no centro-oeste.

OBSERVAÇÃO

Diante da impossibilidade de mencionar, nesta Memória, mesmo em um esforço de síntese, todos os avanços da Embrapa, institucionais e produtivos, julguei oportuno, em eventual interesse dos leitores, incluir como Anexo 5, um rol de Tecnologias e Trabalhos Seleccionados produzidos pela Embrapa.



19

GRANDES PROBLEMAS



Ministro Roberto Rodrigues conversa com o colega José Graziano

Os relatos contados nesta Memória dão conta, no seu conjunto, de uma Embrapa, forte, resistente e vencedora, com raízes profundas. Fatos e episódios, entretanto, identificam, ao longo do tempo, momentos de fragilidade institucional, cada vez mais ameaçadores, tendendo a se tornar quase crônicos. Estas situações difíceis começaram a aparecer, gradualmente, a partir de 1985, entre altos e baixos, problemas de várias naturezas, que pretendo relacioná-los objetivando provocar reflexão e análise com vistas a que se venha alcançar soluções no menor prazo possível.

Que problemas são estes?

Sem que se pretenda mencioná-los, pela sua ordem de importância, pode-se, todavia, afirmar que são, na sua maioria, ligados às atividades de recursos humanos, financiamento, infra-estrutura, prioridades e atividades operativas. Em outras palavras, problemas basicamente de gestão. Isso não significa que são menos importantes as questões institucionais, de liderança, competência gerencial e situações com poder de contribuir para o afastamento de conflitos como influência política equivocada e o corporativismo. Isso vem mostrando, com clareza, a fragilidade da sustentabilidade jurídica e institucional da Embrapa. Essas circunstâncias vêm se repetindo e se agravando, paulatinamente, ainda que não cheguem a causar danos irreversíveis, pelo menos até agora.

GRANDES PROBLEMAS

I. QUESTÕES DE GESTÃO

Um dos problemas que a Embrapa tem de encarar, desde logo, buscando solução imediata, refere-se à deterioração do Sistema Nacional de Pesquisa

Agropecuária – SNPA, particularmente, a situação que vem atingindo as Organizações Estaduais de Pesquisa Agrícolas, Oepas, parceiras desde os primeiros momentos da implantação da Embrapa. Uma mais, outras menos, a maioria encontra-se sem a compreensão e apoio dos governos estaduais, faltando-lhes recursos financeiros e sustentação para cumprir o seu papel no desenvolvimento econômico-social dos estados. O fato de a Embrapa ter assumido o papel de coordenação do SNPA, e ter estimulado a criação e fortalecimento das organizações de pesquisa agrícola dos estados, aumenta a pressão por repasse de recursos financeiros. Nesse ambiente, há a dificuldade de fortalecimento das Oepas e da construção de novas parcerias.

2. RECURSOS HUMANOS

Embora a Embrapa, desde a fundação, tenha adotado a mais alta prioridade para a seleção e treinamento do seu pessoal técnico-administrativo, persistem problemas residuais sérios que exigem buscar soluções desde agora. O quadro de pesquisadores está envelhecendo. Atualmente, dos 2.223 pesquisadores da Instituição, no ano de 2015, por idade, por tempo de serviço terão se aposentado 1.158 pesquisadores, representando 52% do total. O pessoal de apoio e administração tem limitações na sua capacidade gerencial para enfrentar a burocracia, cada vez mais, corroendo a eficiência da Empresa. Acrescente-se a isso, questões salariais pendentes como a revisão do Plano de Cargos e Salários, objetivando a retenção de novos empregados e perspectivas profissionais. Há poucos investimentos na qualificação profissional do pessoal administrativo com o fim de melhorar o gerenciamento da Instituição, se comparadas com o treinamento do quadro de pesquisadores. A informação de que um terço dos empregados da Embrapa não fazem parte da Empresa de Previdência Complementar – Ceres, terá que encontrar uma solução negociada.

3. BUROCRACIA

A Embrapa, como Empresa Pública, ainda que vinculada ao Mapa, começou, em 1973, com autonomia, ágil, flexível, praticamente, sem

gargalos e entraves burocráticos, completamente o contrário da situação anterior da pesquisa agrícola federal dependente da administração direta. Já nos meados da década de oitenta, começaram as limitações e dificuldades burocráticas, com o Estado exercendo forte controle sobre as Empresas Públicas, Autarquias, Fundações e Universidades, Controles internos e externos rígidos. Instrumentos de gestão independentes, demandando muito tempo dos pesquisadores, custos fixos excessivos em energia elétrica e vigilância e excessiva tramitação de papéis, centralização, duplicidade de comando. Questões de utilização da infra-estrutura da Embrapa necessitam mais racionalização no uso dos recursos disponíveis.

4. QUESTÕES DE INFRA-ESTRUTURA

A Embrapa enfrenta, atualmente, um processo de sucateamento e desatualização de seus equipamentos de laboratórios e alguns utilizados pelos serviços e atividades informatizadas. Essa questão passou a ser crucial. Para que a Embrapa e seus pesquisadores possam atuar em forma competitiva com os países ricos e desenvolvidos, faz-se necessário, adquirir equipamentos modernos, caros, sofisticados e de última geração. Tal acontece na medicina, nos transportes e em qualquer indústria. Esses bens, mesmo os de fabricação nacional, são dispendiosos. Os importados são adquiridos em moeda estrangeira, geralmente encontrando dificuldades alfandegárias. A essas constatações, juntam-se uma demanda por substituição de máquinas agrícolas, veículos, materiais de oficina e instrumentos utilizados em projetos de pesquisa com experimento de campo como irrigação e casas de vegetação.

Esses problemas têm que encontrar soluções imediatas, para que a Embrapa faça parte da modernização industrial e de outros setores produtivos da economia que o Brasil desenvolve nos dias atuais.

20

AGENDA PARA O FUTURO



Dr. Sílvio Crestana, novo presidente da Embrapa, a partir de 26 de Janeiro de 2005, responsável pela condução da Agenda para o Futuro da Instituição.

De propósito, deixei para o final desta Memória, a apresentação de uma Agenda para o Futuro. A real intenção é a de que sirva para provocar amplo debate, entre representantes dos diferentes segmentos da sociedade mais interessados em fortalecer e consolidá-la como a Instituição nacional de pesquisa agropecuária responsável, em boa medida, pelo apoio tecnológico à agricultura do país.

Há muitas idéias circulando, entre pessoas e grupos, em torno dos mais variados temas e questões que tratam de aperfeiçoar e oferecer à Embrapa a sustentabilidade institucional.

Este livro, precisamente, pretendeu isto: contribuir com o relato da história da Empresa, para identificar questões relevantes que ajudem a resolver sérios problemas que se vão acumulando, uns se tornando crônicos e outros emergentes, mas todos promovendo estragos e ameaçando a eficiência da Instituição.

...

I. TEMAS INSTITUCIONAIS

A questão da forma jurídica, com a qual trabalha, atualmente, a Embrapa, ou seja uma Empresa Pública que merece ampla discussão, suscitando, desde logo uma pergunta: a Empresa Pública de hoje responde e atende às necessidades específicas e reais de uma Instituição de pesquisa como a Embrapa?

Será que uma reforma, em cima do atual formato jurídico, superará os problemas encontrados nos últimos anos? Convém analisar, cuidadosamente, se atos executivos do Governo Federal, conjuntamente, com novas regras e

medidas internas da Diretoria Executiva, recobriam a autonomia, flexibilidade e eficiência da Embrapa?

Outra opção, aparentemente, mais complexa, não pareceria mais efetiva como, por exemplo, a sua extinção e, em seu lugar, criar uma Agência, uma Organização Social, Fundação ou um Instituto de Pesquisa?

Convém ir fundo nessa questão, analisar as vantagens e desvantagens e tomar a decisão mais apropriada possível.

266

2. REFORMULAÇÃO DO SNPA

O SNPA subsiste à custa dos esforços das Diretorias Executivas da Embrapa e de suas Unidades Descentralizadas. Deve-se, entretanto, reconhecer que um braço forte desse Sistema está convivendo com enormes dificuldades: são as Empresas Estaduais de Pesquisa Agropecuária e outros organismos – as Oepas, coordenadas pelo Conselho Nacional dos Sistemas Estaduais de Pesquisa Agropecuária – Consepa. De outra parte, vem se observando, que o SNPA, não tem conseguido consolidar satisfatoriamente, as parcerias estratégicas imaginadas por ocasião da criação da Embrapa, de modo especial com as Universidades e com o setor produtivo privado atuando em atividades agropecuárias. Algumas mudanças, limitadas nessas relações, têm ocorrido com bons resultados em forma de cooperação e intercâmbio institucional. Esse tema deve ser objeto de debate na Agenda para o Futuro.

3. FINANCIAMENTO

É inquestionável e urgente a necessidade de analisar, debater e tomar decisões sobre o financiamento das atividades de pesquisa agropecuária no país. Um conjunto de medidas, nessa área, podem ser estudadas, propostas, negociadas e resolvidas, no menor prazo possível, na direção de solucionar as questões cruciais de apoio financeiros à Embrapa e a seus parceiros do SNPA. Uma questão indiscutível é definir as contribuições do Governo Federal (verbas do Tesouro) e suas condições de utilização por parte da Embrapa, ressalvadas pontualidade e flexibilidade do seu manejo, dentro de exigência peculiares da execução de projetos de pesquisa agropecuária.

É fundamental negociar tetos anuais no preparo dos orçamentos com o Governo e o Congresso.

Outras fontes de origem federal podem ser definidas através da participação de linhas de crédito do BNDES, BB, CEF, Banco do Nordeste e da Amazônia. Há projetos que contemplam componentes tecnológicos apresentados pelo setor privado e outros investimentos de interesse dos bancos.

O setor privado, como acontece, por enquanto, de forma modesta, pode negociar e comprar projetos de expressão da Embrapa e parceiros do SNPA. A agricultura avançada e competitiva pode participar, mais ativamente, de financiamentos de projetos de pesquisa agropecuária conduzidos por empresas privadas.

4. FUNDO COM APOIO DAS COOPERATIVAS

O Ministro da agricultura, Roberto Rodrigues, pessoa muito ligada ao cooperativismo, tendo inclusive sido Presidente da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, iniciou um trabalho visando criar um fundo, com a participação das cooperativas, destinado a financiar projetos de pesquisa agrícola.

Esse processo de consulta às cooperativas deve merecer toda a atenção e prioridade, esperando-se que culmine com a criação de um mecanismo que possibilite ampliar, consideravelmente, os investimentos em investigação agropecuária com as cooperativas.

5. CONTRIBUIÇÃO DO SETOR EXPORTADOR

Alguns países adotaram programas de apoio à pesquisa agrícola utilizando contribuições do setor exportador do agronegócio. Não se trata de tributar os negócios internacionais, nem muito menos, estabelecer taxas cobradas à custa de prestação de serviços. A idéia é discutir a remuneração de projetos específicos em favor da competitividade dos empresários e da própria agricultura familiar exportadora. Esse debate é oportuno no interesse de todos e do país.

A Agenda deve contemplar a discussão nesse conjunto de providências, no sentido de racionalizar e ampliar os recursos de renda própria da Embrapa (*royalties* e venda de projetos).

6. RECURSOS HUMANOS

Como se tem dito, os recursos humanos da Embrapa estão envelhecendo. Conforme mencionado anteriormente, 1.158 pesquisadores, ou seja, 52% do total irão se aposentar até 2015. Alguma medida tem que ser adotada, de imediato, para a substituição desses técnicos. As discussões devem orientar-se no sentido de que isso não ocorra e que se busquem providências para a contratação e treinamento desses novos profissionais. Seguramente, não haveria, a rigor, que formar todos esses doutores que terão um custo muito alto. Ocorre que, atualmente, existem muitos técnicos do mais alto nível disponível no país com pós-graduação e que podem ser aproveitados pela Embrapa e SNPA.

268

7. INFRA-ESTRUTURA

É evidente o sucateamento dos equipamentos, principalmente, nos seus laboratórios e campos experimentais. Um debate sobre essa questão, desde logo, irá atalhar o envelhecimento dos instrumentos de trabalho dos pesquisadores. Um inventário completo desses equipamentos e instrumentos de trabalho deverá ser feito de imediato, com o fim de estabelecer custos, prioridades e especificações. A Embrapa não poderá atuar com competitividade em pesquisa de ponta, com equipamentos superados.

8. PROTEÇÃO AMBIENTAL

A discussão de uma Agenda para o Futuro não poderia deixar de lado as questões relacionadas com a agricultura e o meio ambiente. Não resta a menor dúvida de que a pesquisa tem, direta e obrigatoriamente que preocupar-se com os problemas ambientais. Basta recordar a proteção com os ecossistemas (cerrados, amazônia, semi-árido.). Os eventuais efeitos com plantas transgênicas, o uso da mecanização, dos inseticidas, as queimadas e quaisquer outras práticas que possam afetar os fatores de equilíbrio da natureza. A saúde e qualidade de vida da população devem constituir, certamente, elementos de uma pauta de debate do futuro da Empresa.

9. TAMANHO DA EMPRESA

Qual é o tamanho que a Embrapa deve ter atualmente?

Acredita-se que o tamanho depende da missão que irá cumprir nos próximos anos. Ademais do agronegócio, cuidará, também, de atender às demandas por pesquisas dos agricultores que fazem a lavoura familiar e os assentados nas áreas de reforma agrária. É fundamental responder essas questões. Qual a real missão da Embrapa hoje e no futuro? Quais suas grandes prioridades?

A esse rol de temas, antes mencionados e que poderiam constituir a base para um proveitoso debate, certamente, caberia agregar outros assuntos instigantes como a necessidade de definir quatro anos para o mandato da Diretoria Executiva, a criação de Coordenações Regionais para facilitar a supervisão das unidades descentralizadas e estreitar a articulação com os Sistemas Estaduais, a reforma do Conselho de Administração com o fim de dar-lhes maior representabilidade da sociedade nas decisões da Embrapa e atribuir-lhe maior capacidade de decisões nas atividades substantivas da Instituição.

10. PRIORIDADES

Este é um tema que deve ser tratado com extrema atenção pela Administração da Embrapa. A partir de decisões corretas podem-se apontar as necessidades dos recursos, da infra-estrutura, dos recursos humanos do próprio tamanho da Empresa e os arranjos com seus parceiros. Como será entendido o papel do agronegócio, da agricultura familiar, dos assentados da reforma agrária?

Quais os cenários? Que produtos? Que demandas da população? O que atender para o consumo interno e para as exportações?

Somente, a título de exemplo, para discussão, aqui seguem algumas idéias que podem ser objeto de atenção para debater sobre o futuro das atividades da Embrapa:

1. Agroenergia (produção de plantaço para produção de bioenergia).
2. Agricultura, meio ambiente e sociedade.
3. Diversificações produtivas (combinações de cultivos, agregação de valores).
4. Recuperação de áreas degradadas.

5. Manejo sustentável de florestas nativas.
6. Agricultura familiar e dos assentamentos da reforma agrária.
7. Agricultura empresarial com parte do agronegócio (abastecimento interno e exportação).
8. Madeiras e produtos não-madeireiros das florestas.

270 Nessa discussão, deverão ser incluídas as propostas do novo Presidente da Embrapa, Dr. Silvio Crestana, relacionadas ao final do capítulo 17 desta Memória e outras contribuições de pessoas interessadas no futuro da Instituição.

GALERIA DOS PRESIDENTES DA EMBRAPA

A vida de uma instituição como a Embrapa, em grande medida, depende das ações de seus dirigentes. Com a Galeria dos Presidentes o autor homenageia **todos** os funcionários, a partir de sua fundação em 26 de abril de 1973.



José Irineu Cabral
26/04/73 a 16/03/79



Eliseu Roberto de Andrade Alves
16/03/79 a 15/05/85



Luiz Carlos Pinheiro Machado
15/05/85 a 25/03/86



Osmuz Freitas Rivaldo
25/03/86 a 26/05/89



Carlos Magno Campos da Rocha
26/05/89 a 18/05/90



Murilo Xavier Flores
18/05/90 a 11/05/95



Alberto Duque Portugal
11/05/95 a 20/01/03



Clayton Campanhola
20/01/03 a 26/01/05



Sílvio Crestana
Assume a Presidência
em 26/01/05



ANEXOS

ANEXO Nº 1

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA E FONTES DE REFERÊNCIA

ACOSTA-HOYOS, L. E. *Guia da Embrapa e de instituições brasileira de pesquisa agropecuária*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1981.

_____. *Quem é quem na pesquisa agropecuária brasileira*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1979.

AGROANALYSIS: REVISTA DE ECONOMIA AGRÍCOLA DA FGV. Rio de Janeiro: FGV, s.d.- . Mensal. ISSN: 0100-4298.

ALBUQUERQUE, R.; SALLES-FILHO, S. *Determinantes das reformas institucionais, novos modelos organizacionais e as responsabilidades do SNPA: caracterização das OEPAs*. Relatório final. Campinas, SP: Unicamp, 1997.

ALSTON, J. M. et alii. *The value of Embrapa varietal improvement research*. Davis, USA: University of California, 2001.

ALVES E. R. A. *Desafios de pesquisa agrícola no Brasil*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1981.

_____. *Mudanças tecnológicas da agricultura brasileira*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1981.

ARAÚJO, J. E. G. *Agenda para el futuro: balance y perspectivas del desarrollo rural en América Latina y el Caribe; una visión desde el IICA*. San José da Costa Rica: IICA, 1982.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRÉDITO E ASSISTÊNCIA RURAL. *Demonstração de resultados: metodologia de extensão rural*. Rio de Janeiro, RJ: ABCAR, 1959. (Série E; 3).

_____. *Informativo Abcar*. Rio de Janeiro, RJ: ABCAR, 1957.

ASSOCIAÇÃO NORDESTINA DE CRÉDITO E ASSISTÊNCIA RURAL. *II Curso de treinamento líderes rurais (agricultores)*. Jundiá, RN: ANCAR, 1958.

BONELLI, R. Impactos econômicos e sociais de longo prazo da expansão agropecuária no Brasil: revolução invisível e inclusão social. In: SEMINÁRIO: IMPACTO DA MUDANÇA TECNOLÓGICA DO SETOR AGROPECUÁRIO NA ECONOMIA BRASILEIRA, Brasília, 2001. *Anais...* Brasília, DF: Embrapa, 2001.

BRANDÃO, A. S. P. Aumento de produtividade e exportação: uma análise exploratória. In: SEMINÁRIO: IMPACTO DA MUDANÇA TECNOLÓGICA DO SETOR AGROPECUÁRIO NA ECONOMIA BRASILEIRA, Brasília, 2001. *Anais...* Brasília, DF: EMBRAPA, 2001.

BRASIL. Ministério da Agricultura. *Sugestão para a formulação de um sistema nacional de pesquisa agropecuária*. Brasília, DF: MA, 1972.

_____. _____. Departamento Nacional de Pesquisa Agropecuária. *Pesquisa agropecuária brasileira, v. 1*. Rio de Janeiro, RJ: DNPEA/MA, 1966.

_____. Ministério da Ciência e Tecnologia; ABIPTI; ABC. *Reuniões regionais preparatórias para a Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação: síntese*. Brasília, DF: MCT, ABIPTI, ABC, 2001.

_____. _____. Conselho Nacional da Indústria. *Estudo da demanda do setor privado por investimentos em tecnologia 1997 – 2001*. Rio de Janeiro, RJ: CNI/MCT, 1997.

_____. _____. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. *Avaliação e perspectivas genéticas*. Brasília, DF: MCT/CNPq, 1977.

_____. Ministério do Planejamento e Orçamento. *Projeto Áridas Nordeste: estratégias de desenvolvimento sustentável*. Brasília, DF: MPO, 1995.

_____. _____. Secretaria Especial de Políticas Regionais. *Bases para um Programa de Desenvolvimento Integrado da Região Centro-Oeste: ações do governo federal no Centro-Oeste*. Brasília, DF: Ed. Universa, Universidade Católica de Brasília, 1997.

_____. _____. _____. *Estratégia e prioridades para o desenvolvimento do Nordeste*. Brasília, DF: Ed. Universa, Universidade Católica de Brasília, 1997.

_____. _____. _____. *Indicações para uma nova estratégia de desenvolvimento regional*. Brasília, DF: Ed. Universa, Universidade Católica de Brasília, 1997.

_____. _____. _____. *Projeto de desenvolvimento integrado da região Norte*. Brasília, DF: Ed. Universa, Universidade Católica de Brasília, 1997.

_____. Presidência da República. *Brasil em ação: investimentos para o desenvolvimento*. Brasília, DF: PR, 1996.

_____. _____. *III PBDCT: plano básico de desenvolvimento científico e tecnológico*. Brasília, DF: PR, CNPq, 1980.

BRAZIL. Presidency of the Republic. *II PBDCT: basic plan for scientific and technological development*. Brasília, DF: PR, IBGE, 1976.

CALENDÁRIO DE EVENTOS. Brasília, DF: EMBRAPA, , v. 3, n. 2, 1984.

CASTRO A. C.; FONSECA, M. G. D. *A dinâmica agroindustrial do Centro-Oeste*. Brasília, DF: IPEA, 1995.

CASTRO, A. M. G.; COBBE, R. V.; GOEDERT, W. J. *Prospecção de demandas tecnológicas: manual metodológico para o SNPA*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1995.

CASTRO, L. A.; B. *Plano de Trabalho – Progene: prospecção genética*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1999.

CASTRO, M. E. B.; MENEZES, E.; MARTINS, M. D. L. *Trópicos semi-áridos: resumos informativos*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1980.

CONGRESSO ABIPTI 2000 GESTÃO DE INSTITUTOS DE PESQUISA TECNOLÓGICA, Fortaleza, 2000. *Anais...* Fortaleza, CE: Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa Tecnológica, 2000.

CONSELHO NACIONAL DOS SISTEMAS ESTADUAIS DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. *Organizações estaduais de pesquisa como projeto nacional: pesquisa local para a competitividade global do agronegócio brasileiro*. Londrina, PR: CONSEPA, 2001.

CONTINI, E.; AVILA, A. F. D.; TOLLINI, H. *Alimentos, política agrícola e pesquisa agropecuária*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1989.

CORREIO BRAZILIENSE. Brasília: Assis Chateaubriand, 1960- . Diário.

DALBERTO, F. A pesquisa agropecuária nos estados: situação e desafios. In: REUNIÃO DO FÓRUM NACIONAL DOS SECRETÁRIOS DE ESTADO DE AGRICULTURA, Brasília, Câmara dos Deputados/Comissão de Agricultura e Política Rural, 2001. *Anais...* Brasília, DF: CONSEPA, 2001.

DALBERTO, F., SENDIN, P. V. *PRODETAB: apoio à reorientação institucional*. Londrina, PR: PRODETAB/EMBRAPA, 1996. (Documentos de trabalho; 4).

DANIELS, W. D.; NESTEL, B. L. *Asignación de recursos para la investigación agrícola: actividades del taller efectuado*, Singapur, 8-10 jun. 1981. Ottawa, Canadá: CID, 1982.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. *Atos constitutivos*. Brasília,DF: EMBRAPA, s.d. (Série documentos oficiais; 3).

- _____. *Balço social da pesquisa agropecuária brasileira*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1998.
- _____. *Breve diagnóstico do algodão no Nordeste brasileiro*. Campina Grande, PB: EMBRAPA/CNPA, 1995.
- _____. *Cerrado: bibliografia analítica*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1976.
- _____. *Ciência para a vida: Embrapa 25 anos*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1998.
- _____. *Coletânea de atos de gestão: índice alfabético-remissivo geral das deliberações, resoluções normativas, portarias de delegação de competência, expeditas desde a data de implantação da EMBRAPA, e, 1973, até dezembro de 1991*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1997.
- _____. *Coletânea de documentos normativos*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1977.
- _____. *Embrapa: fazendo um Brasil que dá gosto*. Brasília, DF: EMBRAPA, 2003.
- _____. *Informativo da Embrapa Meio-Norte*. Teresina, PI: EMBRAPA, Meio Norte, a. 4, n. 7, jan./fev. 2002.
- _____. *Informativo da Embrapa recursos genéticos e biotecnologia – CENARGENDA*. Brasília, DF: EMBRAPA/CENARGEM, a. 7I, n. 65, out. 1999.
- _____. *Modelo de gestão estratégica*. Brasília, DF: Embrapa, 2000.
- _____. *Modelo institucional de execução da pesquisa agropecuária*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1974.
- _____. *Pesquisa agropecuária e qualidade de vida: a história da Embrapa*. Brasília, DF: EMBRAPA, 2000.
- _____. *Pesquisa agropecuária e qualidade de vida: a história da Embrapa*. EMBRAPA, 2002.
- _____. *Programa Nacional de Pesquisa de Energia*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1981.
- _____. *Projetos de captação de recursos para organizações de P&D: conceitos, metodologias e informações básicas*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1998.
- _____. *Pronapa – Programa Nacional de Pesquisa Agropecuária: planos diretores*. Brasília, DF: EMBRAPA, 2004. (Foram consultadas as edições publicadas até 2004).
- _____. *Pronapa – Programa Nacional de Pesquisa Agropecuária*, 1985. Brasília, DF: EMBRAPA, 1985.
- _____. *Pronapa – Programa Nacional de Pesquisa Agropecuária e Plano Anual de Trabalho, 1979*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1979.

- _____. *Relatório ambiental*. Brasília, DF: EMBRAPA, 2002.
- _____. *Relatório de administração e apoio à pesquisa, 1978–1979*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1980.
- _____. *Relatório de atividades, 1981*: SPSB – Serviço de Produção de Sementes Básicas. Brasília, DF: EMBRAPA, 1982.
- _____. *Relatório técnico anual do Centro de Pesquisa Agropecuária dos Cerrados, 1975–1976*. 2. ed. Planaltina, DF: EMBRAPA, v. 2, 1976.
- _____. *Relatório técnico e anual do Centro de Pesquisa Agropecuária dos Cerrados, 1976–1977*. Planaltina, DF: EMBRAPA, v. 2, 1973.
- _____. *Relatórios de atividades, 1985*. Brasília, DF: EMBRAPA, a. 1- 31, 1985.
- _____. *Síntese: tecnologias geradas pelo sistema Embrapa*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1985.
- _____; CENTRO NACIONAL DE PESQUISA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE IMPACTO AMBIENTAL. *Informativo CNPMA*. Jaguariúna, SP: EMBRAPA, CNPMA, a. 6, n. 22, abr./jun. 1998.
- EMGOPA. *Relatório técnico EMGOPA*. Goiânia, GO: EMGOPA, 1982.
- EMPRESA MARANHENSE DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. *EMAPA atos constitutivos*. São Luís, PI: EMBRAPA, 1977. (Série documentos oficiais; 1).
- EMPRESA PERNAMBUCANA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. *Pesquisa agropecuária pernambucana*. Recife, PE: IPA, v. 1, n. 1, 1979.
- ÉPOCA. Rio de Janeiro: Editora Globo, 1998- . Semanal. ISSN: 1415-5494.
- O ESTADO DE SÃO PAULO. São Paulo: Agência Estado, 1875- . Diário.
- FOLHA DE SÃO PAULO. São Paulo: Agência Folha, 1960- . Diário.
- GASTAL, E. Enfoque de sistemas na programação de pesquisa agropecuária. Rio de Janeiro, RJ: IICA, 1980.
- O GLOBO. Rio de Janeiro: Agência O Globo, 1974- . Diário.
- GORGATTI NETTO, A.; CRUZ, E. R. Experiência brasileira de pesquisa econômica em energia para o setor rural. Brasília, DF: EMBRAPA, 1984.
- GUSMÃO, R. P. *Região do cerrado: uma caracterização do desenvolvimento do espaço rural*. Rio de Janeiro, RJ: IBGE, 1979.
- INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO AGRÍCOLA. *Desenvolvimento rural e impacto ambiental*. Brasília, DF: IICA, 1993.

_____. *Evaluación y seguimiento de impacto ambiental em proyectos de inversión para el desarrollo agrícola e rural: uma aproximación al tema*. San José, Costa Rica: IICA, 1995.

_____. *Investigadores agrícolas de la zona andina*: Bolívia, Colômbia, Ecuador, Peru, Venezuela. Lima, Peru: IICA, 1969.

_____. *Modernização da agricultura e cooperação internacional: 25 anos do IICA no Brasil*. Brasília, DF: IICA, 1990.

INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES AGRARIAS. *Anales del Intituto Nacional de Investigaciones Agrárias*. Madrid: Espanha, 1979. (Série produccion vegetal; 11).

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA. *Propuesta para el desarrollo institucional del Inta*: Comisión de Análisis y Desarrollo Institucional. Buenos Aires, Argentina: INTA, 1984.

INTERNATIONAL SERVICE FOR NATIONAL AGRICULTURAL RESEARCH. *The decentralization process in the Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Argentina*. Buenos Aires, Argentina: ISNAR, 1988.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *O Brasil na virada do milênio*: trajetória de crescimento e desafios do desenvolvimento. Brasília, DF: IPEA, 1997.

ISTO É. São Paulo: Ed. Três, 1996- . Semanal.

JORNAL DO BRASIL. Rio de Janeiro: Jornal do Brasil, 1891- . Diário.

LACERDA, C. J. (Coord.). *Ciência e tecnologia: um desafio permanente*. Rio de Janeiro, RJ: ADESG, 1984.

LOMBARDO, H. A. *Research on agricultural development in Central America*. New York, USA: s.n., 1969.

LUNARDI, M. E. *Parques tecnológicos: estratégias de localização em Porto Alegre, Florianópolis e Curitiba*. Curitiba, PR: Ed. Do Autor, 1997.

MACÊDO, M. M. C. *The process of agricultural technology generation in Brazil: a social audit*. 1997. Thesis (Doctor of Philosophy) – University of Sussex, Sussex, USA.

MARINI, E.; VILLAMÉA, L. Tem um Brasil que dá certo. *Revista Isto é*. Cajamar, SP: Editora Três, n. 1742, 19 fev. 2003.

MARTINEZ, M. L.; CÓSER A. C.; PEREIRA, A. V. *Embrapa gado de leite: 25 anos de desenvolvendo a pecuária de leite nacional*. Juiz de Fora, MG: EMBRAPA, Gado de Leite, 2001.

- MARTINS, M. D. L.; C. L. *Catálogo de publicações da EMBRAPA e empresas estaduais de pesquisa agropecuária, 1974-1979*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1981.
- MENELAU, A. S. et alii. *IPA: resumos informativos, 1935-1981*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1981.
- MOTTA, A. C. et alii. *FORAGEIRAS e PASTAGENS: resumos informativos*. Coronel Pacheco, MG: EMBRAPA, 1980.
- NICKEL, J. L. *Research management for development: open letter to a new agricultural research director*. San José, Costa Rica: IICA, 1989.
- PAGNUSSAT, J. L. Venceu o desenvolvimento econômico com inclusão social. *Revista de Conjuntura*. Brasília, DF: CORECON/DF e SINDECON/DF, a. 3, n. 11, jul./set. 2002.
- PANORAMA RURAL: A REVISTA DO AGRONEGÓCIO. São Paulo: Ed. Publiê Publicações e Eventos Ltda, 1993- . Mensal. ISSN: 1516-3938.
- PEREIRA, A. *Depois de FHC*. São Paulo, SP: Geração Editorial, 2002.
- PINAZZA, L. A.; ALIMANDRO, R.; WEDEKIN, I. (Org.). *Agenda para competitividade de agrobusiness brasileiro: base estatística 2001-2002*. Rio de Janeiro: FGV; São Paulo: ABAG, 2001.
- PINTO, M. N. (Org.). *Cerrado: caracterização, ocupação e perspectivas*. Brasília, DF: Ed. Universidade de Brasília, 1993.
- PORTUGAL, A. D. et alii. *Embrapa's evaluation e awards system based on results*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1998.
- PRATA, J. A. A dupla do cerrado: agricultura e pecuária, a integração da produtividade. *Revista ABCZ*. Uberaba, MG: ABCZ, a. 1, n. 5, nov./dez. 2001.
- _____. Zebu atual: novos paradigmas para o melhoramento genético. *Revista ABCZ*. Uberaba, MG: ABCZ, a. 3, n. 13, mar./abr. 2003.
- QUIRINO, T. R. *A socialização ocupacional do pesquisador agropecuário*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1981.
- SCHWARTZMAN, S. *Um espaço para a ciência: a formação da comunidade científica no Brasil*. Brasília, DF: MCT, 2001.
- SEMINÁRIO AGRICULTURA – HORIZONTE 2000 PERSPECTIVAS PARA O BRASIL, Brasília, 1983. *Anais...* Brasília, DF: MA/SUPLAN, 1983.
- SEMINÁRIO TALLER ESTRATÉGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN AGROPECUÁRIA EM LA COSTA CENTRAL Y SUR DEL PERU. Araquipa, Peru, 1989. *Anais...* Araquipa, Peru: FUN-DEAGRO-FUNDACION PARA EL DESARROLLO DEL AGRO, 1989.

SILVA, A. C. R. et alii. Ciclos de vida em organizações de pesquisa agrícola. In: XVIII SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, São Paulo, 1994. *Anais...* São Paulo, SP: USP, 1994.

SILVA, J. G. *As possibilidades e as necessidades da ciência e da tecnologia na área das ciências agrárias*. In: PRIMEIRO PAINEL SOBRE AVALIAÇÃO E PERSPECTIVAS EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA NO BRASIL DO SÉCULO XXI, Brasília, 1998. *Anais...* Brasília, DF: CNPq, 1998.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE ALIMENTOS. *Ciência e tecnologia de alimentos*. Campinas, SP: SBCTA, set./dez. 2000.

TOURINHO, M.; STAGNO, H. H. *Reflexões sobre as possibilidades para a operação da Embrapa como consultora*. Brasília, DF: IICA, EMBRAPA, s.d.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. *Ciência no Brasil pronta para o salto*. *UnB Revista*. Brasília, DF: UnB, a. I, n. 3, jul./set. 2001.

_____. *Guia de financiamentos: ciência & tecnologia, pesquisa e desenvolvimento*. Brasília, DF: GETEC/CDT/UnB, 2000.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO. *Científica revista de agronomia*. São Paulo, SP: UNESP, v. 24, 1996.

VEJA. São Paulo: Editora Abril, 1968- . Semanal. ISSN: 0042-3165.

VELHO, L. *Cooperação em Ciência e Tecnologia no Mercosul: síntese final*. Brasília, DF: MCT, 1997.

VIEIRA, J. H. C. *CEPLAC: uma experiência nova na agricultura brasileira*. Salvador, BA: CEPLAC, 1978.

YEGANIAN TZ, L. *Brazilian agriculture and agricultural research*. Brasília, DF: EMBRAPA, 1984.

ANEXO Nº 2

PORTARIA Nº 143 DE 18 DE ABRIL DE 1972 QUE DESIGNA OTTO LYRA SCHRADER E JOSÉ IRINEU CABRAL PARA CONSTITUÍREM O GRUPO DE TRABALHO QUE PROPÔS A CRIAÇÃO DA EMBRAPA

O MINISTRO DE ESTADO DA AGRICULTURA, no uso das suas atribuições legais,

considerando a importância do progresso tecnológico da agropecuária no contexto de desenvolvimento socioeconômico da Nação;
considerando a participação fundamental da pesquisa agropecuária na evolução tecnológica da agricultura;
considerando a conveniência de estabelecerem-se as bases para a dinamização dessa atividade;
considerando a necessidade de adaptar o sistema da pesquisa agropecuária federal ao melhor atendimento desses interesses nacionais;

RESOLVE: designar o Engenheiro Agrônomo OTTO LYRA SCHRADER, Diretor da Divisão de Pesquisa Fitotécnica, do DNPEA – Ministério da Agricultura, e o Dr. José Irineu Cabral do Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas – IICA, para constituírem o Grupo de Trabalho incumbido de:

- 284
- a) definir os principais objetivos e funções da pesquisa agropecuária, indicando uma estratégia em consonância com as necessidades do desenvolvimento nacional, de acordo com o previsto no documento Metas e Bases para a Ação do Governo;
 - b) identificar as principais limitações ao pleno atingimento desses objetivos;
 - c) sugerir providências apropriadas à expansão dessas atividades, especialmente no que se refere à coordenação, programação e recursos humanos;
 - d) indicar fontes e formas de financiamentos necessários à ampliação dessas pesquisas;
 - e) propor a legislação adequada para assegurar a dinamização desses trabalhos.

Luiz Fernando Cirne Lima

Ministro da Agricultura

ANEXO Nº 3

TRECHOS DO RELATÓRIO DO GRUPO DE TRABALHO DENOMINADO DE LIVRO PRETO, QUE PROPÔS A CRIAÇÃO DA EMBRAPA (SUGESTÕES PARA A FORMAÇÃO DE UM SISTEMA NACIONAL DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – LIVRO PRETO)

INTRODUÇÃO

Apesar do grande surto do progresso industrial, a agricultura brasileira continua sendo um dos mais importantes setores da economia nacional, participando com uma parcela significativa, senão a maior, do crescimento geral do País.

Convém reconhecer, entretanto, que a despeito do enorme esforço do Governo, a agricultura, de um modo geral, continua organizada de forma tradicional e sua expansão, sob vários aspectos, apresenta, ainda, grandes distorções. O seu crescimento ocorre, principalmente, em virtude da expansão da fronteira agrícola e dos incentivos financeiros que lhe concede o Governo, não se observando de maneira significativa um aumento da produtividade com emprego de novas técnicas.

A política agrícola nacional vem se orientando no sentido de proporcionar estímulos, a curto prazo, visando à recuperação imediata das áreas e

setores menos dinâmicos, ao mesmo tempo em que se prepara a infra-estrutura física e institucional para apoiar as medidas de longo alcance com a finalidade de se estabelecer um processo contínuo e firme de desenvolvimento do setor.

Um dos aspectos prioritários dessa política de desenvolvimento fundamenta-se, essencialmente, no programa de ciência e tecnologia, em grande dimensão, no sentido de obter para os produtos básicos e essenciais os rendimentos e a eficiência produtiva satisfatória.

Nesse processo, a pesquisa agrícola e tecnológica é de fundamental importância. Dos índices de aumento, principalmente da produtividade agrícola e dos novos processos de tecnologia de produtos agropecuários, dependerá o incremento da oferta de alimentos, a expansão das exportações e a melhoria de renda dos produtores.

O Governo Federal, em recente Decreto, definiu os campos de competência do setor científico e tecnológico, estabelecendo as áreas de assessoramento e os aspectos econômico-financeiros, com vistas a articular a ciência e a tecnologia com a estratégia geral do desenvolvimento nacional. O mesmo ato estabeleceu que, para possibilitar a coordenação das unidades competentes, deverão ser constituídos Sistemas Setoriais, cabendo ao Ministério interessado a responsabilidade de ordenar e coordenar o plano nacional de pesquisa do setor respectivo.

Este documento pretende oferecer sugestões para a formulação de um Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, de modo a responder às necessidades atuais e a atender à expansão da economia nacional, proporcionando à pesquisa no setor da agricultura a orientação, os instrumentos e a estrutura de que carece para cumprir, eficientemente, o seu papel no atual processo de sociedade brasileira.

Quanto à mobilização de pessoal:

- a. Inexistência de uma política salarial que permita ao atual sistema federal de pesquisa agropecuária competir no mercado de trabalho, tanto com organismos regionais de pesquisa como com outras instituições de desenvolvimento, especialmente as do setor privado ou da administração indireta.

- b. Diversificação de modalidades de contratação de pessoal, demonstrando, claramente, a precariedade do processo regular de recrutamento e contratação de pessoal.
- c. Rigidez e fortes restrições no sistema para a contratação de pessoal em forma rápida e oportuna. Isto se aplicava tanto à contratação de funcionários regulares (serviço público) ou pelo regime C.L.T. Os atos que possibilitariam flexibilidade para contratação de pessoal técnico eram precários.
- d. Inexistência de um processo adequado de estímulos por intermédio de promoções ou de outras formas. Não existia um sistema de escalonamento para pesquisadores que estimulasse a dedicação à atividade de pesquisa.
- e. Limitação para a designação de pessoal de direção técnica ou administrativa, em vários níveis, uma vez que este pessoal, necessariamente, teria que apresentar condições de servidor público regular. Esta limitação prejudicava, em certa maneira, a capacitação profissional daqueles que não pertenciam à categoria de funcionário público regular. Na época, 35% do pessoal técnico de nível superior do Ministério da Agricultura, não tinham vínculos empregatícios, estando incluídos na categoria de recibados.
- f. Falta de um programa mais amplo e sistematizado de treinamento de pessoal, tanto técnico como para a administração e apoio da pesquisa. As limitações de treinamento se faziam sentir, especialmente, nas áreas de pós-graduação, capacitação pré-serviço e em serviço, assim como na de treinamento especializado, tais como sistemas de programação e de avaliação de pesquisa, de administração de projetos, de direção de estações experimentais, etc.
- g. Acentuada fuga, nos últimos anos, de pesquisadores que buscassem melhores salários, “status” e condições de trabalho em outras instituições, devido à falta de uma política de pessoal orientada para as necessidades operativas dos planos e dos programas de pesquisa. Estimava-se que, nos últimos 5 anos, saíram aproximadamente 20% dos técnicos do DNPEA/Ministério da Agricultura.

Quanto aos aspectos financeiros:

- a. Os mecanismos financeiros para captação e manejo de recursos foram considerados inadequados e insuficientes, tendo em vista o importante papel que deve exercer a pesquisa agrícola no atual processo de desenvolvimento econômico do País. Essa situação deve-se ao fato de que esses mecanismos são regulados por critérios tradicionais, sujeitos a uma série de problemas burocráticos e vinculados a uma diretriz que, hoje em dia, não tem podido competir com outras formas institucionais mais operativas e flexíveis, utilizadas pelo próprio Governo.
- b. A estrutura de programação de financiamento da pesquisa era visivelmente defeituosa, uma vez que a maior parte dos recursos destinava-se ao apoio de atividades não relacionadas diretamente com os aspectos científicos e tecnológicos.
- c. Reconhecimento de que os recursos atribuídos à pesquisa agrícola, na área do Ministério da Agricultura, eram insuficientes, mesmo considerando o apoio de todas as fontes de financiamento posto à disposição do Governo.
- d. Existência de um descompasso entre o sistema de programação técnica com a execução financeira. Como resultado verifica-se uma forte predominância do processo burocrático sobre o processo produtivo.
- e. Deficiência do sistema, pois, além de dispor de recursos insuficientes não contava de financiamento, ademais, com formas flexíveis e expeditas de contratação, especialmente para a formação de “pool” de pesquisa na execução de projetos integrados.
- f. Debilidade do sistema de captação e manejo de recursos para a pesquisa agrícola, sendo muito limitadas as contribuições e o apoio financeiro de outras fontes que não orçamentárias, especialmente do setor privado (produtores e industriais) e de fontes externas. Um exemplo de contraste com essa situação era a do financiamento da pesquisa agrícola nos Estados Unidos e em outros países desenvolvidos da Europa.
- g. Existência de uma reduzida experiência na determinação de custos financeiros e operativos da pesquisa, fato que dificultava, em grande medida, projeções adequadas na previsão de recursos para este setor.

Quanto a outros problemas:

- a. Sub-aproveitamento das facilidades físicas da atual rede nacional de institutos, estações experimentais, laboratórios, equipamentos de campo, etc. Foi estimado que o DNPEA/ Ministério contava com cerca de 1025 hectares de área construída podendo observar-se, assim, que existiam consideráveis facilidades físicas disponíveis para atividades de investigação. Apesar dessas facilidades físicas, o sistema necessita, entretanto, de apoio de setores fundamentais aos trabalhos de pesquisa, tais como centros de pesquisa de economia agrícola, de informação e documentação, bibliotecas especializadas, unidades de estatísticas e outros.
- b. Falta de critérios adequados no passado, quanto à localização de unidades de pesquisa, tanto na criação de alguns institutos regionais como na de estações experimentais. Não se levaram em consideração as condições básicas de viabilidade e de necessidade de sua implantação. Como consequência, existia uma concentração ou superposição de atividades de pesquisa em certas áreas, zonas ou regiões, enquanto em outras funcionam sob condições precárias ou, simplesmente, não existiam.
- c. Sub-aproveitamento, em certa medida, das mais recentes e importantes conquistas científicas e tecnológicas, obtidas por países desenvolvidos ou por países em vias de desenvolvimento. A experiência dos centros internacionais de pesquisa agrícola não tem sido conhecida e aproveitada de forma ampla e em todos os seus aspectos, no interesse nacional.

Aspectos do novo Modelo quanto ao mecanismo financeiro:

- a) No ato de constituição da Empresa deveria ser estabelecido um mecanismo de captação de recursos para financiar a sua própria estrutura operativa, a execução de projetos cooperativos ou integrados, os específicos e prioritários a serem, diretamente, realizados pelos outros setores de pesquisa.
- b) Como parte do mecanismo financeiro da nova Empresa poderia ser estabelecido um Fundo Geral de pesquisa constituído, basicamente, com recursos do orçamento federal, receita da prestação de serviços na execução de projetos; receitas originais de doações e do patrimônio da Empresa;

- taxas (a serem decididas com o Ministério da Fazenda) provenientes de uma percentagem sobre financiamentos agropecuários e agroindustriais; taxa sobre o valor dos produtos agrícolas exportados (primários e industrializados).
- c) O mecanismo financeiro seria ampliado com recursos provenientes de contratos ou convênios para a realização de trabalhos de pesquisa, estudos e execução de projetos de interesse dos órgãos governamentais, tais como IBC, IAA, Incra, Ceplac, Sudhevea e outros.
 - d) Outra fonte importante de financiamento seria a destinação de recursos do Plano Nacional de Ciência e Tecnologia para a execução de Programas e Projetos Prioritários na área agrícola.
 - e) Outra possível fonte seria mediante a captação de parte de recursos do sistema de incentivos fiscais relacionados com as indústrias de insumos agrícolas (fertilizantes, defensivos, maquinaria agrícola, sementes, etc.).
 - f) Também se poderia utilizar recursos de fontes de agências internacionais de financiamento e de colaboração bilaterais com países.
 - g) Para manejo e distribuição de recursos destinados a financiar projetos, o mecanismo financeiro da Empresa deveria contar com o apoio de agentes financeiros em nível Nacional e Regional. O BNDES e os Bancos Regionais poderiam ser utilizados como tais agentes.

Recomendações especiais, indispensáveis para assegurar o êxito da implantação do novo Modelo:

- a) A implantação do Sistema, como um todo, especialmente da nova Empresa, deve ser, cuidadosamente, planejada de tal maneira que, em forma progressiva e por etapas sucessivas, para dinamizar as atividades desenvolvidas pelos órgãos e instituições que executam pesquisas agropecuárias. Providências devem ser tomadas para identificar, claramente, o que é prioritário no processo de implantação do Sistema, devendo-se estabelecer em um primeiro plano de trabalho, que se relacionem as medidas indispensáveis quanto aos aspectos administrativos e financeiros, à programação, ao recrutamento e ao treinamento de pessoal. Um calendário deve ser elaborado para orientar a execução dessas medidas.

b) Quanto à programação das atividades de pesquisa agropecuária, conforme se adverte no capítulo sobre a matéria, o esforço inicial deve dirigir-se a uma cuidadosa seleção de projetos, altamente prioritários, para a economia nacional. O elenco desses Projetos deveria constituir-se no que se poderia chamar um “Primeiro Plano Nacional de Pesquisa Agropecuária”. Na sua seleção, elaboração e execução, é fundamental contar com a participação do setor privado e, sempre que possível, em forma cooperativa, das outras instituições, fora do Ministério da Agricultura que realizam pesquisa agrícola. O esquema de programação previsto deve ser entendido como um processo contínuo e progressivo que se aperfeiçoa à medida que for sendo executado, sujeito, portanto, aos ajustes que forem aconselhados pela experiência.

Alguns projetos específicos, por produto, de âmbito nacional ou regional, devem ser formulados imediatamente com o propósito de iniciar a mobilização e a participação do setor privado e de outros setores, ao mesmo tempo que se irá ensaiando a metodologia de projetos integrados (“packages”).

c) É recomendável que se organize no Ministério da Agricultura, com a maior brevidade, um grupo técnico interdisciplinário de planejamento que possa oferecer o apoio necessário à implantação do esquema de programação proposto e que se encarregue, especialmente, da elaboração dos projetos prioritários. Este grupo pioneiro seria, oportunamente, incorporado à unidade de programação do novo órgão federal de pesquisa.

Recomenda-se que o Ministério da Agricultura formule, desde já, um programa coordenado de assistência técnica para dar apoio à implantação da programação da pesquisa agropecuária, mediante assessoramento, treinamento de pessoal.

d) Atenção especial deve ser dada no sentido de estimular a demanda de pesquisa, ponto fundamental na estratégia a ser desenvolvida pelo Sistema. Na programação das atividades prioritárias, lugar de destaque deve ser dado aos diferentes mecanismos de cooperação indicados no documento elaborado pelo Grupo.

e) Para assegurar o êxito da implantação do novo Sistema operativo e a

execução de projetos convém estabelecer, de imediato, no DNPEA, um grupo responsável pelo programa coordenado de treinamento de pessoal administrativo e técnico, essencial ao desenvolvimento dos projetos. Este programa deverá contemplar os aspectos de treinamento pré-serviço, em serviço, estágios e a formação de pessoal (pós-graduação).

- 292
- f) Atenção prioritária deve ser dada, na implantação do Sistema e da Empresa, ao mecanismo de captação de recursos financeiros para apoio às atividades de pesquisa. A um pequeno grupo especializado deverá ser confiada a tarefa de examinar a viabilidade das sugestões e alternativas de financiamento apresentadas no Relatório. Devem ser oferecidas, imediatamente, indicações concretas que permitam apontar a natureza, magnitude e forma de utilização dos recursos para financiamento dos Planos e Projetos de Pesquisa.
 - g) Um dos aspectos mais destacados da dinamização das atividades da pesquisa apresentadas refere-se à disseminação dos resultados da pesquisa. Está prevista a criação de uma unidade específica, em nível nacional e regionais que se encarregue desses aspectos. Recomenda-se que, com base na experiência de articulações entre o DNPEA e o Sistema Abcar, se formule uma nova estratégia e se indiquem as medidas que forem necessárias para intensificar essas relações com o propósito de uma ação imediata. Deve ser dada especial atenção, nessas recomendações, às questões da metodologia e ciclos de programação dos dois Sistemas (pesquisa e extensão). Observar a coincidência das prioridades; formação de equipes cooperativas nos Institutos Regionais; melhoramento do processo de comunicação entre os dois Sistemas; preparação e disseminação de material escrito; demonstrações de práticas e resultados e condução de experimentos em propriedades particulares.
 - h) Embora os fundamentos deste trabalho não recomendem exclusividade institucional na realização da pesquisa agropecuária, convém tomar em conta que à Universidade cabe importante papel quanto às tarefas de pesquisa básica como ponto de apoio a projetos conduzidos ou financiados pelo organismo federal de pesquisa. Outro ponto que se recomenda é a mobilização das Universidades em tarefas de pesquisa aplicada com

estudantes pós-graduados, devidamente articuladas com a realização de projetos prioritários.

- i) O Governo deve continuar dando alta prioridade às atividades de pesquisa nas Regiões da Amazônia, do Nordeste e dos Cerrados.

Com a implantação do novo Sistema, as atividades de pesquisa agropecuária dessas três Regiões devem ser analisadas e deve ser proposta, em profundidade, a consolidação de um Programa Especial para cada Região.

- j) Com o propósito de não comprometer a implantação do Sistema e tendo em vista que se iniciará pelas unidades operativas já existentes, recomenda-se que o Governo não permita a criação de novos Institutos Regionais, Centros e Estações sem contar com estudos sérios e profundos que demonstrem, cabalmente, as necessidades de sua criação.

- k) A criação de um novo Sistema não deve representar qualquer entrave ou dificuldade ao bom funcionamento dos convênios ou empréstimos que o Governo tem atualmente com organismos internacionais como a Usaid, o IICA e a FAO. Ao contrário, recomenda-se que estas agências, com a participação nacional, ajustem sua cooperação aos propósitos da reformulação institucional e técnica que ora se propõe.

- l) A experiência de integração da pesquisa agropecuária em nível regional deve ser altamente considerada pelo Sistema Nacional de Pesquisa. Recomenda-se que se intensifiquem a colaboração e a coordenação com os Estados que estão desenvolvendo programas cooperativos ou disponham de projetos de ciência e tecnologia integrados.

- m) Legislação especial e medidas de ordem financeira devem ser objeto de atenção imediata do Sistema para regular os incentivos a empresas do setor privado e produtores que individualmente, realizam pesquisas de qualidade satisfatória.

ANEXO Nº 4

DOCUMENTO ELABORADO POR J. IRINEU CABRAL,
PRESIDENTE DA EMBRAPA, ENTREGUE A ELISEU
ROBERTO DE ANDRADE ALVES QUE O
SUBSTITUIU EM 15 DE MARÇO DE 1979

Na oportunidade em que transfiro a Vossa Senhoria a responsabilidade da condução dos destinos da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, não posso furtar-me ao dever de transmitir-lhe, igualmente, algumas considerações e sugestões que, fruto da observação quotidiana ao longo dos seis anos de existência da entidade, estou certo de que hão de servir de subsídio para a eventual introdução de mecanismos e providências tendentes a aprimorar-lhe o funcionamento.

Na verdade, muito mais do que sugestões, os aspectos a seguir levantados constituem lembretes de medidas sobre as quais, em sua grande maioria, tivemos ensejo de, mais de uma vez, trocar idéias e impressões, durante a nossa convivência diária na Diretoria Executiva da Embrapa. Algumas delas, já em início de execução, enquanto outras tiverem de ceder passo a providência cujo estudo e implantação se afigurava mais premente; todas, porém, de inegável valia, segundo me parece, para o constante aperfeiçoamento das atividades técnicas e administrativas cuja execução o Governo Federal cometeu à Embrapa.

1. Quanto aos aspectos institucionais:

- a. melhor definição das atribuições no que diz respeito à coordenação técnica das atividades de pesquisa, que aos Centros Nacionais incumbe desempenhar em relação aos produtos de interesse nacional, e que envolvem a participação de UEPAEs e Empresas Estaduais;
- b. continuidade dos esforços realizados com o objetivo de fortalecer os Sistemas Estaduais de Pesquisa, mediante, entre outras ações: participação no capital de Empresas Estaduais; transferências de bases e acervo; cooperação técnica para implantação e operação; cessão e capacitação de recursos humanos especializados. Paralelamente, não descuidar da adoção de medidas que visem à maior integração dos Sistemas Estaduais no Sistema Nacional coordenado pela Embrapa, inclusive mediante Instituição de mecanismo específico de acompanhamento da situação e da atuação das Empresas Estaduais e Programas Integrados;
- c. dar segmento à proposições já existentes, visando à transferência para o Ministério da Agricultura (Embrapa), das atividades de pesquisa de café (IBC), cana-de-açúcar (IAA) e borracha natural (SUDHEVEA), todas atualmente no Ministério da Indústria e Comércio e pesquisa em projetos de irrigação do Minter.
- d. Prosseguir o esforço de integração das atividades de pesquisa agropecuária e de assistência técnica e extensão rural, objetivando, em futuro próximo, a fusão das duas Empresas Federais coordenadoras dos respectivos sistemas.

2. Quanto à programação e execução da pesquisa:

- a. desenvolver esforço especial no sentido de melhorar a qualidade dos trabalhadores de pesquisas, a fim de aproveitar o talento dos 2.500 pesquisadores nacionais, com excelente treinamento acadêmico, mas que necessitam de conduzir seus projetos a resultados práticos. Convém aproveitar os conhecimentos daqueles mais experientes e estimular lideranças jovens, visando fomentar a criatividade e desenvolver novos métodos e processos de investigação, destinados a resolver problemas especialmente nas áreas da agricultura brasileira com características tropicais;

- b. reforçar e ampliar os projetos com produtos de consumo interno (feijão, arroz, leite, mandioca, hortigranjeiros, etc);
- c. desenvolver um programa especial para novas tecnologias alternativas destinadas a produtores de baixa renda;
- d. ampliar, consideravelmente, o programa de pesquisa para plantas produtoras de energia, tais como mandioca, cana-de-açúcar, sorgo sacarino, babaçu, madeira, dendê, etc.;
- e. instituir um programa cooperativo nacional de pesquisa em doenças animais (aftosa, brucelose, peste suína, etc);
- f. coordenar um programa de nível nacional, para apoio a projetos existentes de mecanização agrícola;
- g. coordenar um programa de nível nacional, para apoio a projetos de genética animal (especialmente em gado leiteiro, avicultura e suinocultura);
- h. ampliar o programa atual de pesquisa florestal;
- i. reforçar as pesquisas de tecnologia de processamento de produtos agropecuários;
- j. apoiar a pesquisa no campo da meteorologia agrícola, em cooperação com outras instituições;
- k. dar continuidade aos esforços de pesquisas já desenvolvidos nas regiões dos Cerrados, Amazônia e Nordeste;
- l. aperfeiçoar a elaboração e execução do Programa Nacional de Pesquisa Agropecuária – PRONAPA, e do Plano Indicativo Nacional;
- m. dar seqüência aos estudos com vista à definição de um processo sistemático de acompanhamento, controle e avaliação dos resultados da pesquisa;
- n. incorporar à rotina das atividades de pesquisa a determinação de custos financeiros e operativos;
- o. reforçar a pesquisa agropecuária na área econômico-social;
- p. obter maior integração entre pesquisa, assistência técnica e crédito, especialmente em áreas ou produtos objeto de Campanhas de produtividade.
- q. estimular e promover a publicação dos trabalhos da natureza técnico-científica.

3. Quanto aos recursos financeiros

1. dar conseqüência à proposição já submetida ao exame do Conselho de Desenvolvimento Econômico (CDE), que objetiva a definição de um mecanismo financeiro, mais eficiente e estável, destinado à captação de recursos para investimentos e custeio das atividades de pesquisa agropecuária;
- 298 2. alteração da sistemática em vigor, quer no recebimento, quer no repasse de recursos para execução de trabalhos de pesquisa, mediante adoção do contrato de prestação de serviços ao invés de convênio, eliminando-se, assim, a prestação de contas por item de despesa e a conseqüente contabilização por fontes (fundos);
3. definição de uma política racional alocação de recursos financeiros federais destinados ao custeio e investimento das atividades desenvolvidas pelos sistemas estaduais de pesquisa agropecuária;
4. intensificar esforços no sentido de cumprir rigorosamente os planos de aplicação dos recursos contratados com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e com o Banco Mundial (BIRD).

4. Quanto aos recursos humanos:

Proseguir no esforço de capacitação e treinamento de recursos humanos, principalmente através da adoção de medidas que tenham por finalidade:

1. treinamento intensivo de pesquisadores, mediante cursos e estágios no exterior, de curto e médio prazos, que lhes permita enriquecer o cabedal adquirido, tanto em termos de metodologias já testadas, quanto em termos de absorção de novas tecnologias, sempre com vista à resolução de problemas específicos;
2. prosseguimento do esforço desenvolvido na área de pós-graduação, com ênfase particular na capacitação de pesquisadores a serviço dos Sistemas Estaduais;
3. atividades de treinamento, que tenham por objeto a reciclagem e o adequado aproveitamento dos pesquisadores egressos dos cursos de pós-graduação;

4. treinamento intensivo, de caráter profissionalizante, específico para servidores de nível médio, atuantes nas áreas administrativas e financeira;
5. treinamento em serviços de empregados atuantes em atividades-meio e de apoio à pesquisa;
6. desenvolvimentos de cursos internos, de caráter intensivo, e de simpósios, seminários e conferências, alcançando todos os grupos ocupacionais (pesquisa, apoio e administração);
7. aprimoramento do sistema de avaliação de desempenho, orientado no sentido de estimular o aperfeiçoamento do empregado em todos os níveis;
8. revisão do Plano de Cargos e Salários da Empresa, com vista à eliminação de distorções e a incentivar o aperfeiçoamento profissional do emprego;
9. treinamento em atividades de administração da pesquisa, abrangendo em especial os Chefes Adjuntos Administrativos e a formação de Gerentes de Campos Experimentais;
10. estímulo à maior diversificação de Universidades utilizadas para capacitação de pessoal, no exterior;
11. apoio à Fundação CERES, com a finalidade de proporcionar complementações previdenciárias capazes de tornar atrativa a permanência de recursos humanos qualificados na Empresa;
12. operacionalização dos diversos programas previstos na política habitacional já definida pela Embrapa.

Além das medidas acima específicas, afigura-se de extrema utilidade a adoção de política que vise à contratação de profissionais competentes, no País e no exterior, capazes de orientar e liderar os trabalhos a serem desenvolvidos, selecionar idéias e possibilitar a adoção das opções mais seguras, introduzindo, assim, o grau de maturidade de cuja falta ainda se ressenste, de modo geral, o corpo de pesquisadores da Embrapa.

5. Quanto à cooperação interinstitucional:

Intensificar os esforços desenvolvidos pela Empresa com vista a uma maior cooperação interinstitucional entre as diferentes áreas interessadas na pesquisa agropecuária e, em especial:

1. com Universidade e Centros de Ensino de Ciências Agrárias;
2. com a iniciativa privada (participação da empresa nacional produtora de insumos básicos em investimentos de pesquisa);
3. com órgão regionais de desenvolvimento.

6. Quanto à transferência de tecnologia:

300

Desenvolvimento de um vigoroso programa de intercâmbio e transferência tecnológica, que permita a absorção e a adequação de tecnologias geradas em outros países e Centros Internacionais, com o objetivo de acelerar a solução de problemas específicos da agricultura nacional. Este intercâmbio, que bem orientado tem apresentado resultados auspiciosos no campo da investigação agrícola, deve ser realizado particularmente com os Centros e Agências Internacionais de Agricultura, e países como, por exemplo, Austrália, França, Alemanha, Estados Unidos, México, Argentina, Índia, Costa do Marfim, Japão, Nigéria, China, Rússia etc.

7. Quanto à administração

1. dar continuidade ao esforço que vem sendo desenvolvido para cadastramento e regularização dominial do patrimônio, inclusive com o propósito de viabilizar a alienação de áreas desnecessárias às atividades de pesquisa;
2. descentralização do processo decisório, abrangendo o manejo de recursos financeiros, mediante prévia e rigorosa orçamentação;
3. acelerar providências com vista à construção de sede comum para a Embrapa e Embrater, inclusive como forma de se alcançar maior integração das atividades a cargo das duas Empresas;
4. desenvolver mecanismos e instrumentos mais flexíveis e expeditos, objetivando a execução do Plano de Obras da Empresa, sobretudo no que concerne à realização e julgamento das licitações e supervisão das construções.

8. Outras sugestões:

1. Apoio a implantação, junto aos Centros Nacionais dos Museus de História e tecnologia dos principais produtos agrícolas que poderão

- culminar, no futuro, com um Museu de História e Tecnologia da Agricultura Nacional.
2. Intensificar a divulgação e promoção dos resultados dos trabalhos da Empresa.
 3. criação de Fundo Financeiro para receber doações de Empresas privadas para execução de pesquisas agropecuárias.
 4. Solicito sua atenção e apoio para os seguintes projetos em fase de estudos conclusivos em diferentes unidades da Empresa. Trata-se de projetos com alta prioridade:

1. Programa Nacional de Pesquisas em Equídeos:

Dado parecer DPE/API/003/79 em 09.03.79, informando da necessidade de definir a fonte financiadora e da elaboração de projetos específicos para as entidades participantes. O projeto encontra-se no DPE.

2. Programa Nacional de Agrometeorologia.

Foi enviado à Presidência, via Diretor Gastal, em 08.03.79, minuta de carta já encaminhada à FINEP, em aditamento à carta C.PR/044/79. Juntamente com a minuta seguiu um quadro com a alocação de recursos do programa (parte da FINEP). Aguarda-se aprovação da FINEP. O quadro foi elaborado por uma comissão de técnicos do DPE, do IA-SP e da UNICAMP. O Projeto foi desenvolvido ao DPE.

3. Projeto “Recursos Hídricos dos Cerrados”.

Foi enviado à presidência, através do Diretor Gastal, em 22 de fevereiro de 1979, o parecer DPE/API/002/79, sugerido que fosse definida a fonte de financiamento do Projeto e a sua reelaboração, por uma comissão constituída de técnicos do DTC, do DPE e do CPAC.

4. Projeto “Cigarrinha das Pastagens”.

Está sendo reformulado, visando definir as linhas de pesquisas e instituições participantes. Há uma predisposição por parte da FINEP em financiar o Projeto.

5. Projeto “Produção e Biogás e Biofertilizantes”

302 Com base nas disposições da Reunião recentemente realizada no DTC, com a participação do DPE, de Técnicos da ELETROBRÁS e Representantes dos Centros Nacionais de Trigo, Milho, Sorgo e Mandioca a Fruticultura, estão sendo elaborados as preposições para cada Unidade que serão objeto de Termo Aditivo ao Convênio Embrapa/ELETROBRÁS, com vistas a obtenção de Suporte Financeiro para a sua execução.

Na mesma Reunião foi sugerido estender o programa, envolvendo o CPAC e o CNPSA, dependendo da disposição da ELETROBRÁS em destinar recursos para essa outra etapa, oportunamente serão elaboradas as programações respectivas e o Termo Aditivo correspondente.

6. Projeto “Engenharia Agrícola”

Este projeto encontra-se em fase de elaboração devendo ficar a sua coordenação em um dos Centros de Pesquisa da Embrapa. Após a elaboração definitiva do projeto deverão ser feitas gestões no sentido da captação de recursos necessários à sua implementação. A minuta foi encaminhada ao DPE.

Certo da compreensão de Vossa Senhoria quanto aos Propósitos de estreita colaboração que me inspiraram na elaboração do rol de medidas e providências acima enunciadas, preveleço-me da oportunidade para reiterar-lhe os meus sinceros augúrios do mais amplo sucesso em sua administração, porque estou certo da sua inteligência, dedicação e capacidade de trabalho. Conte com minha irrestrita cooperação.

Brasília, 15 de março de 1979

ANEXO Nº 5

TECNOLOGIAS E TRABALHOS SELECIONADOS

Ao longo dos últimos 32 anos, a Embrapa desenvolveu e recomendou centenas de tecnologias e cultivares, entre as quais destacam-se soja, milho, arroz, feijão, algodão, hortaliças e outros. A Empresa produziu outros trabalhos nas áreas de equipamentos, processos, zoneamento agrícola, práticas agrícolas e pecuárias, novas estirpes, base de dados etc.

Neste Anexo, são apresentadas Algumas Tecnologias Seleccionadas, produzidas pela Embrapa, por Região e indicado a unidade onde foi gerada. Apresenta-se, também, uma listagem de alguns dos melhores trabalhos da Embrapa em outras áreas.

Deve-se observar que a divulgação destas atividades não é completa. Apenas vale a intenção de destacar as atividades da Instituição na produção de resultados destinados à utilização pela agricultura brasileira..

ALGUMAS DAS TECNOLOGIAS SELECIONADAS

Região Sul

- Manejo da viticultura no Sul do país: vinhedos livres de vírus (Embrapa Uva e Vinho)
- Produção da primeira levedura nacional para vinificação (Embrapa Uva e Vinho)

- Melhoramento do pessegueiro, com vistas tanto ao processamento industrial, quanto ao mercado in natura (Embrapa Clima Temperado)
- Girassol Colorido (Embrapa Soja)
- Cultivar de Cevada BR-2 (Embrapa Trigo)
- Frango de corte Embrapa 021 (Embrapa Suínos e Aves)
- Poedeira colonial Embrapa 051 (Embrapa Suínos e Aves)
- Porco light (Embrapa Suínos e Aves)
- Manejo integrado da vespa da madeira em pinus (Embrapa Floresta)
- Sistema computacional para gestão florestal: Sisplan (Embrapa Floresta)
- Software para gerenciamento de reflorestamentos de eucalipto: Sise EUCALIPTO (Embrapa Floresta)
- Desenvolvimento de grande número de cultivares de trigo para a região Sul do Brasil (Embrapa Trigo)
- Desenvolvimento de grande número de cultivares de soja para as diversas regiões brasileiras (Embrapa Soja)
- Desenvolvimento de tecnologia de Manejo Integrado de Pragas e Doenças da cultura da soja, para diversas regiões brasileiras (Embrapa Soja)
- Sistema para cultivo em Hidroponia de plantas, tubérculos e bulbos (Embrapa Clima Temperado)
- Processo de produção de Trichoderma para colonização de solo esterilizado visando ao controle de fungos que causam podridões de raízes (Embrapa Uva e Vinho)

Região Sudeste

- Tecnologia para recuperação de áreas de garimpo (Embrapa Agrobiologia)
- Fixação biológica de nitrogênio em plantas leguminosas (Embrapa Agrobiologia)
- Sistema de produção agroecológica: Sipa (Embrapa Agrobiologia)
- Mistura de cana de açúcar mais uréia para suplementação de bovinos de leite (Embrapa Gado de Leite)
- Sistema de acompanhamento e avaliação de rebanhos leiteiros: PRO-LEITE (Embrapa Gado de Leite)

- Procedimentos para produção de leite de qualidade (Embrapa Gado de Leite)
- Melhoramento do gado Canchin (Embrapa Pecuária Sudeste)
- Chip para rastreamento de bovino (Embrapa Gado de Corte)
- Programa de carne de qualidade (Embrapa Gado de Corte)
- Fortificação de farinhas de trigo com ferro (Embrapa Tecnologia de Alimentos)
- Sistema Brasileiro de Classificação de Solos – SBCS (Embrapa Solos)
- Monitoramento orbital das queimadas no Brasil (Embrapa Monitoramento por Satélite)
- Sistema de ordenamento e zoneamento territorial (Embrapa Monitoramento por Satélite)
- Sistema de avaliação de pulverização agrícola (Embrapa Meio Ambiente)
- Avaliação de riscos de contaminação de água subterrânea pela agricultura (Embrapa Meio Ambiente)
- Espectômetro de Ressonância Magnética Nuclear: RMN (Embrapa Instrumentação Agropecuária)
- Sensor gustativo para avaliação de bebidas: Língua Eletrônica (Embrapa Instrumentação Agropecuária)
- Tomógrafo portátil de campo (Embrapa Instrumentação Agropecuária)
- Detector de prenhez em bovinos e eqüinos (Embrapa Instrumentação Agropecuária)
- Boas práticas agrícolas com princípios de APPCC na cadeia produtiva do café (Embrapa Agroindústria de Alimentos)
- Mapa de solos do Brasil (Embrapa Solos)
- Desenvolvimento de grande número de cultivares de milho e sorgo para as diversas regiões brasileiras (Embrapa Milho e Sorgo)
- Processo de introdução de características genéticas expressas em sementes e controladas por gen recessivo e seus modificadores (Embrapa Milho e Sorgo)
- Kit Mastite (Embrapa gado de Leite)
- Sensor à base de plásticos condutores e lipídios para avaliação de paladar de bebidas (Embrapa Instrumentação Agropecuária)

- Processo de obtenção de óleos vegetais a partir de sementes oleaginosas (Embrapa Agroindústria de Alimentos)

Região Centro-Oeste

306

- Cultivar de cenouras resistentes a doenças fungicas: Cenoura Brasília e Alvorada (Embrapa Hortaliças)
- Batata livre de vírus (Embrapa Hortaliças)
- Kits anti-soro para detecção de vírus em batata (Embrapa Hortaliças)
- Sorgo para a região do Cerrado brasileiro (Embrapa Milho e Sorgo)
- Projeto Silvânia (Embrapa Cerrados)
- Mistura múltipla: tecnologia de largo uso para suplementação de gado na seca (Embrapa Cerrados)
- Tecnologia de clonagem animal: Vitória, o primeiro clone bovino do Brasil (Embrapa Recursos Genéticos)
- Programa de melhoramento de forrageiras tropicais: Capim Massai, Capim Mombaça, Capim Tanzânia, Capim Marandu (Embrapa Gado de Corte e Cerrados)
- Desenvolvimento de tecnologia para a correção e recuperação de Cerrados para a produção agropecuária, especialmente para as culturas de soja, milho, algodão e pastagens (Embrapa Cerrados)
- Desenvolvimento de grande número de cultivares de soja, milho, sorgo arroz e feijão para a Região Centro Oeste (Embrapa Cerrados, Embrapa Milho e Sorgo, Embrapa Soja e Embrapa Arroz e Feijão)
- Zoneamento Agroclimático para as culturas de soja, sorgo e milho para os principais estados produtores da região Centro Oeste (Embrapa Cerrados)
- Composição e processo de obtenção de fungos micorrízicos arbusculares (Embrapa Cerrados)
- Método para detecção de proteínas de origem animal em misturas complexas (Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia)
- Processo de obtenção de plantas leguminosas transgênicas contendo DNA exógeno (Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia)

- Método para detecção de plantas transgênicas tolerantes a substâncias seletivas (Embrapa Hortaliças)
- Sistema de controle gasoso de irrigação baseado na determinação da umidade do solo por meio de cápsulas porosas (Embrapa Hortaliças)

Região Nordeste

- Indução floral em mangueira: produção fora de época, safra o ano todo (Embrapa Semi-Árido)
- Tratamento hidrotérmico viabilizando a exportação da manga (Embrapa Semi-Árido)
- Clones de cajueiro anão precoce (Embrapa Agroindústria Tropical)
- Recuperação do cajueiro através do processo de substituição de copa (Embrapa Agroindústria Tropical)
- Sistema de produção de coqueiro irrigado no Brasil (Embrapa Tabuleiros Costeiros)
- Abacaxi “imperial” resistente a fusariose (Embrapa Mandioca e Fruticultura)
- Adição de fécula de mandioca na farinha de panificação (Embrapa Mandioca e Fruticultura)
- Algodão Colorido (Embrapa Algodão)
- Mini-usina para beneficiamento de algodão (Embrapa Algodão)
- Módulo Agro-industrial múltiplo de processamento de castanha de caju (Embrapa Agroindústria Tropical)
- Manejo e inseminação artificial em caprinos (Embrapa Caprinos)
- Terminação de cordeiros em confinamento (Embrapa Caprinos)
- Desenvolvimento de diversas cultivares de algodão para a região Nordeste (Embrapa Algodão)
- Cepa do fungo *Beauveria bassiana* para controle de praga da bananeira (Embrapa Semi-árido)
- Composição para prevenção e tratamento de problemas de casco de ovinos, caprinos e outros animais domésticos e processo para sua preparação (Embrapa Tabuleiros Costeiros)

- Extrato de bagaço de caju rico em pigmento (Embrapa Agroindústria Tropical)

Região Norte

308

- Desenvolvimento da Dendeicultura (Embrapa Amazônia Ocidental)
- Clones de guaraná (Embrapa Amazônia Ocidental)
- Clones de Cupuaçuzeiro tolerantes à vassoura de bruxa amazônico (Embrapa Amazônia Oriental)
- Manejo de açazais nativos para produção de frutos nas várzeas do estuário amazônico (Embrapa Amazônia Oriental)
- Tecnologia da produção da pimenta longa para extração de óleos essenciais, rico em Safrol (Embrapa Acre)
- Domesticação de fruteiras nativas da Amazônia
- Manejo florestal em áreas de reserva legal
- Técnicas de manejo, alimentação e sanidade para o desenvolvimento da Bubalinocultura (Embrapa Amazônia Oriental)
- Produção intensiva de carne e leite a pasto – Boi verde (Embrapa Amazônia Oriental)
- Processo de secagem industrial acelerado de madeira (Embrapa Amazônia Oriental)
- Projeto Tipitamba – sistema de produção sem queima (Embrapa Amazônia Oriental)
- Seleção de clones precoces de café Conilon, CPAFRO - 199; CPAFRO - 194; CPAFRO - 193; CPAFRO - 77; CPAFRO - 167; CPAFRO - 100; CPAFRO - 54, para a obtenção de novas variedades (Embrapa Rondônia)

...

LISTAGEM DE ALGUNS DOS MELHORES TRABALHOS PRODUZIDOS PELA EMBRAPA

CULTIVAR

- Algodão BRS MUCURIBE CNPA 97.1682
- Algodão BRS VERDE
- Algodão BRS CNPA 97.7663
- Aveia FUNDACEP-FAPA 43
- Aveia para a produção de grãos no Estado de São Paulo
- Banana Maravilha e Banana Preciosa
- Seleção de clones precoces de café Conilon (Coffea canephora Pierre ex. Froehner
- Canola PFB-2
- Seleção de genótipos de Centrosema
- Cevada BRS Borema
- Cultivar de Citros 'Ortanique'
- Caracterização de nove cultivares apirênicas de citros de mesa, por marcadores morfológicos
- Produção de mudas de citros em ambiente protegido, no R.G.do Sul
- Feijão Talismã - Nova cultivar de feijoeiro para Minas
- Forrageiras para áreas montanhosas Juiz de Fora
- Milho Saracura
- Híbrido de Milho BRS 1001
- Milho para silagem
- Milho BRS 2020
- Estabilidade de cultivares de milho-pipoca em diferentes ambientes, no estado de Minas Gerais
- Soja BRS 239
- Soja BRS 240
- Soja BRS 241
- Soja BRS Candiero
- Soja BRS
- Soja BRS Invernada.
- Soja BRS Cambona
- Soja BRS Querência
- Soja Tebana
- Soja BRS Raiana
- Soja BRS Torena
- Soja BRS Macota
- Soja BRS 230
- Soja BRS 231
- Soja BRS 232
- Soja BRS 233
- Soja BRS 239
- Cultivar de Soja BRS 240
- A Cultivar de soja BRS 241

- Soja BRS Aline
- Soja BRS Diana
- Soja BRS Eva
- Soja BRS Marina
- Soja BRS Serena
- Soja BRS Corisco
- Soja BRS Sinuelo
- Soja BRS FEPAGRO 24
- Soja BRSGO Amaralina
- Soja BRSGO Indiará
- Soja BRSMG Nobreza
- Soja para cultivo em áreas de reforma de canavial nos Estados de São Paulo e Paraná
- Soja BRS 231
- Soja BRSGO Chapadões
- Soja BRSGO Ipameri
- Soja BRS 216
- Soja BRS Candeia
- Soja BRS Macota
- Soja BRS Sambaíba
- Soja BRS Sambaíba
- Soja BRSGO 204
- Soja BRSGO Chapadões
- Soja BRSGO Chapadões
- Soja BRSGO Goiatuba
- Soja BRSGO Goiatuba
- Soja BRSGO Ipameri
- Soja BRSGO Ipameri
- Soja BRSGO
- Soja BRSGO Paraíso
- Sorgo BRS 801 – sorgo de corte e pastejo
- Avaliação da resistência de cultivares de sorgo ao ataque de *Sitophilus zeamais* Mots. Coleoptera, Curculionidae
- Trigo BRS Umbu
- Trigo BRS Buriti
- Trigo BRS Camboatá
- Trigo BRS Guabiju
- Trigo BRS Louro
- Trigo BRS 220
- Uva BRS Morena
- Uva BRS Linda

EQUIPAMENTOS

- Adaptação de máquina forrageira para produção de raspa de mandioca
- Rolador de frascos para cultivo de células, tecidos e embriões vegetais

PROCESSOS

- Determinação de carbofuran por CG-DNP
- Determinação de organofosforados por MEFS
- Processo de clarificação de suco de maracujá por microfiltração associada

- a tratamento enzimático
- Processo de concentração de suco de maracujá por osmose reversa.
 - Processo de obtenção de “leite” de soja hidrossolúvel pasteurizado, aromatizado e não aromatizado, com melhores características sensoriais
 - Fracionamento de proteína
 - Método para a extração de DNA do solo e monitoramento ambiental
 - “Metodologia do teste de imunofluorescência indireta para o diagnóstico da Tripanosomose”
 - Sistema de Cálculo de probabilidades climáticas
 - Sistema de análise dos impactos da variabilidade climática associada ao fenômeno El Niño-Oscilação do Sul (ENSO)
 - Sistema de simulação de crescimento e desenvolvimento de trigo
 - Métodos para determinar alfa-amilase e o NQ antes do processo de germinação da semente
 - Determinação da biodiversidade das populações do percevejo marrom em nível de Brasil mediante as técnicas de RAPD
 - Determinação da biodiversidade das populações da lagarta da soja em âmbito nacional mediante as técnicas de RAPD
 - Disponibilização da base DRIS para avaliação do equilíbrio nutricional da soja
 - Determinação da diversidade genética de patógenos de soja
 - Modelo simplificado de avaliação do risco ambiental na reciclagem dos dejetos de suínos como fertilizante do solo
 - Sistemática de avaliação do impacto de dejetos de animais, na qualidade bacteriológica da água de rios
 - Teste de Elisa polivalente com lipopolissacarídeos do actinobacillus pleuropneumoniae sorovares 1 e 5b
 - Teste de Elisa polivalente com lipopolissacarídeos do actinobacillus pleuropneumoniae sorovares 2, 3 e 7
 - Teste de Elisa polivalente com lipopolissacarídeos do actinobacillus pleuropneumoniae sorovares 10 e 12
 - Teste de Elisa para o monitoramento da infecção por salmonella em suínos

- Utilização de materiais alternativos como cama de aviário em substituição à maravalha
- Protocolo de ações técnicas para controle da disseminação da doença de Aujeszky a partir de rebanhos que comercializam reprodutores
- Planejamento da produção de suínos em lotes com vazio sanitário entre lotes
- Ganhos em produção e qualidade dos ovos durante a vida das aves explorando o aumento da variância genética com a idade, em ambiente comercial simulado
- Uso da densitometria para monitorar a integridade óssea como indicador de osteoporose em poedeiras vivas
- Detecção de circovírus suíno tipo 2 (PCV2) em sêmen de suínos
- Mapeamento de seqüências expressas etiquetadas obtidas da pituitária anterior
- Estimativa das temperaturas máximas médias e mínimas mensais para o Brasil
- Utilização do corante toluidina na determinação de parâmetros radiculares pelo software Siarcs 3.0
- Gota D'água – Método rápido para visualização de flagelos em bactérias
- Sistema integrado para avaliação dos impactos ambientais de atividades agropecuárias – Indicadores de sustentabilidade em agroecossistemas:
- Produção de leite em economia familiar: algumas questões de teoria e método
- Reflectância a partir do número digital de imagens ETM
- Uniformização de imagens landsat para previsão de safras agrícolas
- Processamento de imagens obtidas com câmara digital para a determinação da fração de vegetação em parcelas de cana-de-açúcar
- Toxicidade do paclobutrazol em ambiente aquático impacto ambiental do regulador de crescimento vegetal paclobutrazol
- Utilização de colunas de solo para avaliação da lixiviação de agrotóxicos
- Educação ambiental para o desenvolvimento sustentável
- Método simples e confiável de separação de plantas transgênicas de fumo
- Desenvolvimento e calibração de guias de onda para TDR

- Uso de redes neurais artificiais para a estimativa da evapotranspiração de referência (Eto) do método de Penman-Monteith
- Método para seleção de genótipos e indicação de fonte de resistência de soja a *Sternechus subsignatus*

ZONEAMENTO

- Zoneamento Agrícola do Milho – Rio Grande do Sul, safra 2003/2004
- Zoneamento Agrícola do Feijão – Rio Grande do Sul, safra 2003/2004
- Zoneamento Agrícola do Feijão – Rio Grande do Sul, safra 2004
- Zoneamento Agroecológico do Estado do Rio de Janeiro – 2003, escala 1:250.000
- Revisar e reformular o zoneamento agroclimático da cultura da soja para os estados de Mato Grosso
- Revisar e reformular o zoneamento agroclimático da cultura da soja para os estados de Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraná e Tocantins
- Zoneamento Agroclimático da cultura do sorgo para o estado do Paraná
- Zoneamento da Aptidão Climática da Heveicultura no Brasil
- Zoneamento agroclimático para as culturas do arroz de terras altas e feijão no Estado de Minas Gerais
- Zoneamento agroclimático para a cultura do feijão no Estado da Bahia
- Zoneamento Recomendação dos Pontos de Monitoramento da Qualidade Físico-Química e Bacteriológica das Águas Superficiais na Sub-bacia do Baixo Pardo
- Zoneamento na Região de Picos(PI)
- Zoneamento Qualidade das Águas Subterrâneas e das Águas Superficiais na Região de Aracajú (SE), Análises de Salinidade
- Zoneamento Agrícola da cultura do milho no Estado de Alagoas, Ceará, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Minas Gerais, – Safra 2003/2004
- Zoneamento Agrícola da cultura do sorgo safrinha nos Estados do Ceará, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Distrito Federal – Safra 2003/2004

- Zoneamento Agrícola da cultura do sorgo verão nos Estados do Ceará, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Distrito Federal - Safra 2003/2004
- Zoneamento de riscos climáticos para a cultura do sorgo nos estados do Mato Grosso do Sul
- Zoneamento de riscos climáticos para a cultura do sorgo no Estado de Goiás
- Zoneamento de riscos climáticos para a cultura do sorgo no Estado de Minas Gerais
- Uso e cobertura da terra da Região Noroeste do Estado do Rio de Janeiro
- Manejo sustentável de recursos naturais em microbacias do Norte-Noroeste Fluminense – GEF
- Estudos Agroecológicos da Bacia do rio Taquari
- Levantamento de reconhecimento dos solos do estado de Minas Gerais
- Caracterização dos Solos do Município de Tibagi
- Mapa da cobertura vegetal do Estado de Goiás
- Monitoramento Ambiental das Águas da Lavoura de Arroz
- Sistema de alerta para uso no manejo integrado de pragas e doenças da macieira
- Levantamento de solos e avaliação da aptidão agrícola das terras da microbacia Janela da Andorinhas, RJ: Mapa de solos e aptidão agrícola das terras e uso das terras escala 1:20.000.
- Qualidade da água de rios numa região de pecuária intensiva de Santa Catarina

PRÁTICAS

- Recomendação de adubação de aveia, em Latossolo Vermelho-Amarelo Distrófico típico, em sistema de plantio com cobertura morta (palha de milho)
- Adubação com nitrogênio em pastagem de *Brachiaria brizantha* sob manejo rotacionado – produtividade
- Peso adequado de abate de bovinos não-castrados Blonde d’Aquitaine x Nelore para produção do bovino jovem

- Peso de abate de bovinos não-castrados Nelore para produção do bovino jovem
- Recuperação de pastagens degradadas via leguminosas forrageiras
- Práticas agronômicas de recuperação de pastagens degradadas de *Brachiaria brizantha* cv. Marandu
- Manejo necessário no rebanho leiteiro para uma boa ordenha
- Construção de terraços para controle da erosão pluvial no Estado do Acre
- Controle químico da antracnose (*Glomerella cingulata*) em pessegueiro
- Redução de acamamento em trigo: uso de redutor de crescimento
- Uso de linhas pareadas como estratégia para reduzir a estatura de plantas e aumentar o rendimento de grãos de cevada
- Controle químico de doenças em ervilha
- Consorciação de culturas para tutoramento de ervilha no Rio Grande do Sul
- Cultivo intercalar de nabo forrageiro entre milho e trigo
- Manejo integrado e controle de doenças em cereais de inverno
- Conservação do solo e recuperação de áreas degradadas em aeroportos brasileiros
- Utilização de sementes enriquecidas em Mo por sojicultores em geral
- Aplicação de micronutrientes nas sementes
- Inoculação com inoculante líquido no sulco de semeadura
- Qualidade e quantidade dos inoculantes
- Compatibilidade de micronutrientes disponíveis no mercado em relação às estirpes comerciais de *Bradyrhizobium*
- Aplicação de Co nas semente juntamente com o inoculante e foliar
- Eficiência da aplicação de Mo via foliar e nas sementes
- Aplicação de inseticidas nas sementes de soja junto com o inoculante
- Enriquecimento de sementes com molibdênio recomendação para produtores de sementes de soja:
- Manejo de resistência de plantas daninhas
- Controle de lesmas atacando lavouras de soja, através da aplicação de substâncias químicas
- Recomendação para controle de corós em soja orgânica

- Recomendação para plantio de milho em áreas infestadas por *P. cuyabana*
- Manejo de corós na região Centro-Oeste do Paraná época de
- Manejo de *P. cuyabana* subsídios para escolha de espécies vegetais para plantio em áreas infestadas
- Manejo de corós: associação de cultura armadilha e inseticidas no controle de *P. cuyabana*
- Geração de informações para o controle de doenças fúngicas em sistema de semeadura direta
- Seletividade de herbicidas graminicidas e o controle de plantas voluntárias de milho na cultura do girassol
- Biologia e manejo do *Cardiospermum halicacabum*
- Influência da armadilha com urina bovina+sal de cozinha na captura dos percevejos da soja
- Seletividade de produtos químicos ao parasitóide de ovos *Trissolcus basal*
- Seletividade de extratos vegetais ao parasitóide de ovos *Trissolcus basal*
- Eficiência de extratos vegetais no controle de percevejos da soja
- Determinação do efeito da rotação com milho sobre a população de *H. glycines* em Pejuçara, RS
- Determinação de períodos de interferência de picão-preto *Bidens* sp. na produtividade da cultura do girassol
- Recomendação para controle de *Sternechus* em soja orgânica
- Manejo de corós em cultura de soja-safrinha
- Utilização de compostagem no tratamento dos dejetos de suínos
- Exigências de energia metabolizável e lisina digestiva dos 25 aos 50 kg de peso vivo para a progênie dos machos Embrapa ms60 cruzados com fêmeas fl large – white x landrace
- Exigências de energia metabolizável e lisina digestiva dos 50 aos 75 kg de peso vivo para a progênie dos machos Embrapa ms60 cruzados com fêmeas fl large – white x landrace
- Exigências de energia metabolizável e lisina digestiva dos 75 aos 100 kg de peso vivo para a progênie dos machos Embrapa ms60 cruzados com fêmeas fl large – white x landrace

- Época de plantio e desempenho de cultivares de cebola sob manejo orgânico no estado do Rio de Janeiro
- Manejo da adubação verde com Crotalária no consórcio com quiabeiro sob manejo orgânico
- Controle de plantas daninhas na cultura do milho utilizando leucena (*Leucaena leucocephala*)
- Recomendação de adubação nitrogenada com uréia para capim-coast-cross

ESTIRPES

- Estirpe: CEPA CPATC57 de *Beauveria bassiana*
- Obtenção de estirpes de rizóbio para leguminosas florestais (aproximação de 2004).

BASE DE DADOS

- Base de dados da cadeia produtiva de pecuária de corte no Estado do Acre
- Disponibilização de duas bases de dados das cepas de fungos entomopatogênicos
- Disponibilização de duas bases de dados das cepas de fungos entomopatogênicos e bactérias entomopatogênicas
- Base de dados do Sistema de Gestão de Dados e Metadados Espaciais – Módulo Gestor do Banco de Dados

OUTROS

- Hylaseptina P1 (HSP1) – um peptídeo antimicrobiano catiônico encontrado na secreção da pele do anuro (sapo) *Hyla punctata*
- Isolamento, síntese e caracterização de três dermaseptinas com propriedades antimicrobianas e antitripanosomatídicas

ANEXO Nº 6

LISTA DE SIGLAS

- ABCAR – Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural
ACAR – Associação de Crédito e Assistência Rural
ACARES – Associação de Crédito e Assistência Rural do Espírito Santo
ASCAR – Associação Sulista de Crédito e Assistência rural
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD – Banco Mundial
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
C.L.T. – Consolidação das Leis do Trabalho
CEAN – Comissão de Estudos do Inventário e Patrimônio da Embrapa
CENARGEN – Centro de Recursos Genéticos e Biotecnologia
CEPLAC – Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira
CEST – Comissão Executiva de Empresas Estatais
CIAB – Comissão de Estudos do Inventário e Patrimônio da Embrapa
CIAT – Centro Internacional de Agricultura Tropical
CIDA – Comitê Interamericano de Desenvolvimento da Agricultura
CIMMIT – Centro Internacional de Milho e Trigo
CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONSEPA – Conselho Nacional de Sistemas Estaduais de Pesquisa Agropecuária
CONTAG – Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura

CPAC – Centro de Pesquisa Agropecuária do Cerrado
CPDOC – Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (Fundação Getúlio Vargas)
CPRM – Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais
DNPEA – Departamento Nacional de Pesquisa Agropecuária
EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMBRATER – Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMCAPA - Empresa Capixaba de Pesquisa Agropecuária
EMEPA - Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado da Paraíba
EMGOPA - Empresa Goiana de Pesquisa Agropecuária
EMPAER - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural
EMPARN - Empresa de Pesquisa Agropecuária do Rio Grande do Norte
EMPASC - Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado de Santa Catarina
EPABA - Empresa de Pesquisa Agropecuária da Bahia
EPAMIG – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
FAO – Organização para Alimentação e Agricultura
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
IAA – Instituto do Açúcar e do Alcool
IAC - Instituto Agrônômico de Campinas
IBC – Instituto Brasileiro do Café
IBDF – Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal
IPB - International Plant Breeding
ICRISAT – Instituto Internacional de Regiões Semi-áridas
IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INTA - Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária
IPA - Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado de Pernambuco
IRRI – Instituto Internacional do Arroz
ITAL - Instituto de Tecnologia de Alimentos de São Paulo
MERCOSUL – Mercado Comum do Sul
OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras
OEPAS – Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária

ONU – Organização das Nações Unidas
PDE – Plano Diretor da Embrapa
PESAGRO – Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro
PETROBRAS – Petróleo Brasileiro S.A.
PIB – Produto Interno Bruto
PIN – Programa de Integração Nacional
PLANASA – Empresa Nacional de Planejamento e Consultoria
PMDB – Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PNP – Programa Nacional de Pesquisa
PPA – Plano Plurianual de Investimentos
PRODASEN – Processamento de Dados do Senado Federal
PRONAF – Programa Nacional de Financiamento da Agricultura Familiar
PRONAPA – Programa Nacional de Pesquisa Agropecuária
SAAD – Sistema de Planejamento, Acompanhamento, Avaliação e Desempenho
SAPRE – Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados
SAU – Sistema de Avaliação de Unidades
SBPC – Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência
SEMOR – Secretaria de Modernização Administrativa
SINPAF – Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário
SNI – Serviço Nacional de Informação
SNPA – Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária
SNPA – Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária
SUDHEVEA – Superintendência da Desenvolvimento da Cultura da Hevea
UEPAES – Unidade Estadual Pesquisa Agropecuária
UNICAMP – Universidade de Campinas
USA – United States of América (Estados Unidos da América)
USAID – Programa de Cooperação do Governo dos Estados Unidos da América

ANEXO Nº 7

ÍNDICE ONOMÁSTICO

- ABREU, Leitão de - 59.
ALBUQUERQUE, Jaime - 25.
ALVES, Eliseu Roberto de Andrade-
25,34,38,42,43,57,60,71,82,134,1
35,136,138,139,140,141,146,148,
229,251.
ALVES, Luzia - 63.
AMARAL, Roberto - 221.
AMBRÓSIO, João Marques - 127.
ARAÚJO, José Emílio Gonçalves de
- 36,40.
ARAÚJO, Ney Bittencourt de - 54, 72.
ARAÚJO, Severino de Melo - 148.
ARTECHE, Ezelino Alonso de
Araújo - 57.
BELLO, Eduardo - 42,60.
BLUMENSHEIN, Almiro - 124,
72,80,82,83,85,91,124,135,224.
BOETNER, Ramiro - 25.
BORBA, Otávio - 127,128.
BRITO, Elza - 199.
BROSSARD, Paulo - 154,155,169.
CABRAL, José Irineu - 24,29,30,
50,56,62,70,78,83,84,90,96,108,
125,134,136,154,171,172,192.
CAJUEIRO, Ivan T. - 38,55,82,105
CAMATA, Gerson - 146.
CAMPELLO, Aloísio - 30,38,59,71.
CAMPOS, Eduardo - 221.
CAMPOS, Roberto de Oliveira - 124.
CARDOSO, Fernando Henrique -
146,198,199,209,232.
CARVALHO, Cid - 184.
CARVALHO, João Luiz de - 146,148.
CASTRO, José Prazeres de - 139.
CASTRO, Levy Pinto de - 24.
CAVALCANTE, José Francisco de
Moura - 62,63,66,67,68,69,71,72,
73,74.
COSTA, Rubens Vaz da - 135,136.
COSTA E SILVA, Francisco Arinos
- 42,60.

- COUTO E SILVA, Golbery - 124.
 DARCORSO FILHO, Paulo - 72.
 DELFIM NETTO, Antonio - 135,
 136,53.
 DEMORO, Paulo Teixeira - 50,81,
 82, 105.
 DÖBERREINER, Johanna - 55,
 151,152.
 DUARTE, Jorge - 145,152.
 ELLIS, William - 25.
 FERREIRA, José Pelúcio - 62,72.
 FIGUEIREDO, João Batista - 135.
 FILHO, Kepler Euclides - 236.
 FLORES, Murilo Xavier - 129,189,
 190,191,192,193,194.
 FONSECA, Luiz - 38.
 FRANCO, Itamar - 199.
 FRANÇA, José Geraldo Eugênio - 236.
 FRANKE, Walmor - 52.
 FREI, Eduardo - 37.
 FREITAS, Marco Antônio de - 224.
 FREITAS, Ormuz Rivaldo de - 155,
 168, 169,170,172,174,175,179.
 FUNARO, Dílson - 174.
 FURLAN, Luiz Fernando - 213.
 GASTAL, Edmundo da Fontoura -25,
 34,42,57,60,82,85,96,108,135,138.
 GEISEL, Ernesto - 66,72,79,83,90,
 104,105,106,107,109,122,123,128,
 135,190.
 GOEDERT, Wenceslau - 179.
 GOMES, Severo - 79.
 GORGATTI NETTO, Agide - 139.
 GUIMARÃES, Ulisses - 146.
 JEREISSATI, Tasso - 174,180.
 KENNEDY, Jonh - 37.
 KRAUSE, Gustavo - 71,74.
 KUBITSCHKEK, Márcia - 175.
 LAMPREIA, Luiz Felipe - 173.
 LANGONI, Carlos - 38.
 LEMOS, Francisco - 184.
 LEVATO, Eli - 151.
 LIMA, Luiz Fernando Cirne -
 25,29,32,33,37,38,39,42,51,52,53,
 54,57,59,62,63,64,66,67,85.
 LISCINIO, Rubens - 128.
 LOPES, Renato Simplício - 38.
 LUDWIG, Daniel - 153.
 MACÊDO, Manoel Moacir Costa -
 129,193.
 MACHADO, Luiz Carlos Pinheiro -
 128,144,145,146,147,148,152,154,
 155,169,180.
 MAGALHÃES, Aloísio - 119.
 MAGALHÃES, Antonio Carlos - 139.
 MALUF, Paulo - 135.
 MANO FILHO, Antonio Cabrera -
 189,190,191.
 MARCHETTI, Delmar - 105,137,179.
 MÉDICI, Emílio Garrastazu.
 MELLO, Fernando Collor de - 189,
 190,191,193,194
 MICARINI, Paulo - 155
 MIRANDA, Roberto Meireles de -
 25,57,58,68,80,83,138.
 MONTORO, Franco - 146,214.

MORAES, Olacry de - 152.
 MORAES, Pradini de - 200,209.
 NEVES, Tancredo - 146.
 NÓBREGA, Maílson da - 168,174.
 OLINGER, Glauco - 54,183.
 OLIVEIRA, Francisco Tarcísio
 Góes de - 33.
 OLIVEIRA, José Aparecido de - 172.
 PALOCCI, Antônio - 221.
 PANAGIDES, S. - 74,75.
 PARAGUASSU, Lisandra - 222.
 PASTORE, José - 38,42,54,59,60,72.
 PAULINELLI, Alysson - 66,78,79,
 80,83,84,90,92,96,104,105,107,108,
 110,117,124,125,135.
 PEREIRA, Luiz Bresser - 174,209.
 PERES, Roberto - 199.
 PINTO, Levy Castro - 33.
 PORTO, Arlindo - 199.
 PORTUGAL, Alberto Duque - 199,
 198,200,201,203,205,206,209.
 QUADROS, Jânio - 37.
 REGO, Moraes - 79,105.
 REIS, Maurício Rangel - 43,72,79.
 REZENDE, Íris - 155,169,170,
 175,178,179.
 ROCHA, Carlos Magno Campos da
 - 178,179,180,180,181,182,183,
 184,186.
 ROMANO, Paulo - 179.
 RORIZ, Joaquim - 189.
 SÁ, Tatiana Deane de Abreu - 236.
 SAAB, Ali - 148.
 SALVO, Antônio Ernest - 20.
 SARNEY, José - 128,144,146,148,
 168,169,170,171,174,175,179.
 SERRÃO, Adilson - 227.
 SCHRADER, Otto Lyra - 40,42,43,
 59,60,69.
 SCOLARI, Dente - 199.
 SHULL, T.W. - 39.
 SILVA, Adir Raul da - 179.
 SILVA, José Dirceu de Oliveira - 230.
 SILVA, José Gomes - 214.
 SILVA, José Francisco Graziano da -
 214,215,225,226,230,231,258.
 SILVA, Luiz Inácio Lula da - 199,208,
 209,213,215,222,225,231,236,237,245
 SIMON, Pedro - 128,146,149.
 SIMONSEN, Mário Henrique - 66,79.
 SOUSA, Raymundo Fonseca de - 139.
 TURRA, Francisco - 199.
 VEIGA, Pimenta da - 146.
 VELOSO, João Paulo dos Reis - 51,
 52,62,72,79.
 VENÂNCIO, Yonice - 42.
 VIEIRA, José Eduardo Andrade -
 182,199.
 VIEIRA, Pedro Merçon - 129,105,
 106,129.
 WAGNER, Elmar - 108,179
 WERNECK, Dorothea - 183
 WILKE, Rubem Noé - 69,71

ANEXO Nº 8

INFORMAÇÃO INSTITUCIONAL DAS UNIDADES DESCENTRALIZADAS DA EMBRAPA

Assinatura Síntese	Nome Completo	Sigla antiga (extinta)	Data de Fundação
Embrapa Acre	Centro de Pesquisa Agroflorestal do Acre	CPAF - Acre	10.07.1975
Embrapa Agrobiologia	Centro Nacional de Pesquisas de Agrobiologia	CNPAB	10.05.1989
Embrapa Agroindústria de Alimentos	Centro Nacional de Pesquisa de Tecnologia Agroindústria de Alimentos	CTAA	02.01.1974
Embrapa Agropecuária Oeste	Centro de Pesquisas Agropecuárias do Oeste	CPAO	13.06.1975
Embrapa Algodão	Centro Nacional de Pesquisas de Algodão	CNPA	16.04.1975
Embrapa Amapá	Centro de Pesquisas Agroflorestal do Amapá	CPAF - Amapá	12.07.1976
Embrapa Amazônia Ocidental	Centro de Pesquisas Agroflorestal da Amazônia Ocidental	CPAA	13.06.1975
Embrapa Amazônia Oriental	Centro de Pesquisas Agroflorestal da Amazônia Oriental	CPATU	13.06.1975
Embrapa Arroz e Feijão	Centro Nacional de Pesquisas de Arroz e Feijão	CNPAF	10.07.1975
Embrapa Café			30.08.1999
Embrapa Caprinos	Centro Nacional de Pesquisas de Caprinos	CNPC	13.06.1975
Embrapa Cerrada	Centro de Pesquisas Agropecuárias dos Cerrados	CPAC	23.01.1975
Embrapa Clima Temperado	Centro de Pesquisas Agropecuárias de Clima Temperado	CPACT	02.04.1975
Embrapa Florestal	Centro Nacional de Pesquisas de Florestas	CNPF	28.03.1978
Embrapa Gado de Corte	Centro Nacional de Pesquisas de Gado de Corte	CNPGC	23.10.1974
Embrapa Gado de Leite	Centro Nacional de Pesquisas de Gado de Leite	CNPGL	04.10.1974
Embrapa Hortaliças	Centro Nacional de Pesquisas de Hortaliças	CNPH	26.08.1975

Assinatura Símbolo	Nome Completo	Sigla antiga (extinta)	Data da Fundação
Embrapa Informação Tecnológica	Serviço de Informação Científica e Tecnológica	SCT	01.08.1991
Embrapa Informática Agropecuária	Centro Nacional de Pesquisa Tecnológica em Informática para a Agricultura	CNPTIA	01.11.1985
Embrapa Instrumentação Agropecuária	Centro Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento de Instrumentação Agropecuária	CNPDIA	01.11.1985
Embrapa Mandioca e Fruticultura	Centro Nacional de Pesquisa de Mandioca e Fruticultura	CNPMF	13.06.1975
Embrapa Meio Ambiente	Centro Nacional de Pesquisa de Monitoramento e Avaliação de Impacto Ambiental	CNPMA	21.10.1982
Embrapa Meio Norte	Centro de Pesquisa Agropecuária do Meio Norte	CPAMN	13.06.1975
Embrapa Milho e Sorgo	Centro Nacional de Pesquisa de Milho e Sorgo	CNPMS	24.02.1975
Embrapa Monitoramento por Satélite	Centro Nacional de Pesquisa de Monitoramento por Satélite	CNPM	13.02.1990
Embrapa Pantanal	Centro de Pesquisa Agropecuária do Pantanal	CPAP	24.02.1975
Embrapa Pecuária Sudeste	Centro de Pesquisa de Pecuária do Sudeste	CPPSE	26.08.1975
Embrapa Pecuária Sul	Centro de Pesquisa de Pecuária dos Campos Sul-Brasileiros	CPPSUL	13.06.1975
Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia	Centro Nacional de Pesquisa de Recurso Genéticos e Biotecnologia	Genargen	22.11.1974
Embrapa Rondônia	Centro de Pesquisa Agroflorestal de Rondônia	CPAF - Rondônia	10.07.1975
Embrapa Roraima	Centro de Pesquisa Agroflorestal de Roraima	CPAF - Roraima	13.08.1981
Embrapa Semi-Árido	Centro de Pesquisa Agropecuária do Trópico Semi-Árido	CPATSA	23.01.1975
Embrapa Soja	Centro Nacional de Pesquisa de Soja	CNPSo	16.04.1975
Embrapa Solos	Centro Nacional de Pesquisa de Solos	CNPSo	28.05.1975
Embrapa Suínos e Aves	Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves	CNPSo	13.06.1975
Embrapa Tabuleiros Costeiros	Centro de Pesquisa agropecuária dos Tabuleiros Costeiros	CPATC	13.06.1975
Embrapa Transferência de Tecnologia	Serviço de Negócio para Transferência de Tecnologia	SNT	18.12.1975
Embrapa Trigo	Centro Nacional de Pesquisa de Trigo	CNPTr	04.10.1974
Embrapa Uva e Vinho	Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho	CNPUV	26.08.1975

ANEXO Nº 9

ENTREVISTAS

Alberto Duque Portugal
Alysson Paulinelli
Carlos Eduardo Ferreira de Castro
Carlos Magno Campos da Rocha
Clayton Campanhola
Eliseu Roberto de Andrade Alves
Johanna Döberreiner
José Pastore
Luís Carlos Pinheiro Machado
Luiz Fernando Cirne Lima
Murilo Xavier Flores
Ormuz Rivaldo Freitas
Sílvio Crestana
Valter Endres



ANEXO Nº 10

QUADRO DE AUTORIDADES (PRESIDENTES DA REPÚBLICA, MINISTROS DA AGRICULTURA, PRESIDENTES DA EMBRAPA E DIRETORES EXECUTIVOS) NO PERÍODO DE 1972 A 2005

ANO	CARGO	NOME
1972	Presidente	Enfilo Garrastazu Médici
	Ministro	Lutz Fernando Cirne Lima

ANO	CARGO	NOME
1973	Presidente	Enfilo Garrastazu Médici
	Ministro	José Francisco de Moura Cavalcante
	Diretor- Presidente	José Irineu Cabral
	Diretores-Executivos	Elsou Alves, Edmundo Gastal, Roberto Meireles de Miranda

ANO	CARGO	NOME
1974-1978	Presidente	Ernesto Geisel
	Ministro	Alysson Paulinelli
	Diretor- Presidente	José Irineu Cabral
	Diretores-Executivos	Elsou Alves, Edmundo Gastal, Almir Blumenfeld

ANO	CARGO	NOME
1979-1983	Presidente	João Batista Figueredo
	Ministro	Ángelo Stabile
	Diretor- Presidente Diretorias-Executivas	Elsou Alves Ágide Gorgatti Neto, José Prozenes Ramalho de Castro, Raymundo Fonseca Souza

ANO	CARGO	NOME
1984	Presidente	João Batista Figueredo
	Ministro	Nestor Jost
	Diretor- Presidente	Elsou Alves
	Diretorias-Executivas	Ágide Gorgatti Neto, José Prozenes Ramalho de Castro, Raymundo Fonseca Souza

ANO	CARGO	NOME
1985	Presidente	José Sarney
	Ministro	Pedro Simon
	Diretor- Presidente	Luiz Carlos Pinheiro Machado
	Diretorias-Executivas	Darlí Chaves Machado, Ali Aldenir Saib, Severino de Melo Araújo (substituído por Francisco Ferrer Bezerra)

ANO	CARGO	NOME
1986 -1988	Presidente	José Sarney
	Ministro	Íris Rezende
	Diretor- Presidente	Ornuaz Rivaldo Freitas
	Diretorias-Executivas	Darlí Chaves Machado, Ali Aldenir Saib, Francisco Ferrer Bezerra

ANO	CARGO	NOME
1989 -1990	Presidente	José Sarney
	Ministro	Íris Rezende
	Diretor- Presidente	Carlos Magno Campos de Rocha
	Diretorias-Executivas	Ali Aldenir Saib, Décio Gazzoni, Túlio Barbosa

ANO	CARGO	NOME
1991	Presidente	Fernando Collor de Mello
	Ministro	Antônio Cabrera
	Diretor- Presidente	Murilo Xavier Flores
	Diretorias-Executivas	Eduardo Paulo de Moraes Sarmiento, Ivan Sérgio Friese de Souza, Manuel Tourinho

ANO	CARGO	NOME
1992 - 1993	Presidente	Itamar Franco
	Ministro	Lázaro Barbosa
	Diretor- Presidente	Murilo Xavier Flores
	Diretores-Executivos	Alberto Portugal, Elza ngela da Cunha, José Roberto Rodrigues Peres

ANO	CARGO	NOME
1994	Presidente	Itamar Franco
	Ministro	Symal Guazzelli
	Diretor- Presidente	Murilo Xavier Flores
	Diretores-Executivos	Alberto Portugal, Elza da Cunha, José Roberto Rodrigues Peres

ANO	CARGO	NOME
1995 - 1996	Presidente	Fernando Henrique Cardoso
	Ministro	Arlindo Porto
	Diretor- Presidente	Alberto Portugal
	Diretores-Executivos	Elza da Cunha, José Roberto Peres, Dante Scolari

ANO	CARGO	NOME
1997	Presidente	Fernando Henrique Cardoso
	Ministro	Francisco Terra
	Diretor- Presidente	Alberto Portugal
	Diretores-Executivos	Elza da Cunha, José Roberto Peres, Dante Scolari

ANO	CARGO	NOME
1998 - 2000	Presidente	Fernando Henrique Cardoso
	Ministro	Marcus Vinícius Pratini de Moraes
	Diretor- Presidente	Alberto Portugal
	Diretores-Executivos	Elza da Cunha, José Roberto Peres, Dante Scolari

ANO	CARGO	NOME
2001	Presidente	Fernando Henrique Cardoso
	Ministro	Marcus Vinícius Pratini de Moraes
	Diretor- Presidente	Alberto Portugal
	Diretores-Executivos	Bonifácio Nakasu, José Roberto Peres, Dante Scolari

ANO	CARGO	NOME
2003 - 2004	Presidente	Luz Inácio Lula da Silva
	Ministro	Roberto Rodrigues
	Director- Presidente	Clayton Campanhola
	Directores-Executivos	Gustavo Kauzok, Chianca, Herbert Cavalcante de Lima, Mariza Marlina T. Luz Barbosa

ANO	CARGO	NOME
2005	Presidente	Luz Inácio Lula da Silva
	Ministro	Roberto Rodrigues
	Director- Presidente	Sívio Crestana
	Directores-Executivos	José Geraldo Eugênio França, Kepler Euclides Filho, Tatiana Deane de Abreu Sá

ANEXO Nº 11

ENDEREÇOS DA EMBRAPA

335

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa

Parque Estação Biológica – PqEB, s/n. °, Edifício Sede – Plano Piloto
70770-901 – Brasília, DF

Fone: (61) 4484433 – Fax: (61) 3471041

E-mail: presid@sede.embrapa.br

Diretor-Presidente: Sílvio Crestana

UNIDADES DESCENTRALIZADAS:

Embrapa Acre

Rodovia BR-364, km 14

Cx. Postal 32169908-970 – Rio Branco, AC

Fone: (68) 212-3200 – Fax: (68) 212-3284

Internet: <http://www.cpfac.embrapa.br>

E-mail: sac@cpfac.embrapa.br

Embrapa Agrobiologia

Rodovia BR 465, km 47 –

Cx. Postal 74.50523851-970 – Seropédica, RJ

Fone: (21)2682-1500 – Fax: (21) 2682-1230

Internet: <http://www.cnpab.embrapa.br>

E-mail: sac@cnpab.embrapa.br

Embrapa Agroindústria de Alimentos

Av. das Américas 29.501 – Bairro Guariba

23020-470 – Rio de Janeiro, RJ

Fone: (21) 2410-7400 – Fax: (21) 2410-1090

Internet: <http://www.ctaa.embrapa.br>

Embrapa Agroindústria Tropical

Rua Dra. Sara Mesquita, 2.270 – Bairro Pici
60511-110 – Fortaleza, CE
Fone: (85) 299-1800 – Fax: (85) 299-1803
Internet: <http://www.cnpat.embrapa.br>
E-mail: sac@cnpat.embrapa.br

Embrapa Agropecuária Oeste

Rodovia BR 163, km 253,6
Cx. Postal 66179804-970 – Dourados, MS
Fone: (67) 425-5122 – Fax: (67) 425-0811
Internet: <http://www.cpaoc.embrapa.br>
E-mail: sac@cpao.embrapa.br

Embrapa Algodão

Rua Oswaldo Cruz, 1.143 – Bairro Centenário
58107-720 – Campina Grande, PB
Fone: (82) 341-3608 – Fax: (83) 322-7751
Internet: <http://www.cnpa.embrapa.br>
E-mail: sac@cnpa.embrapa.br

Embrapa Amapá

Rodovia Juscelino Kubitschek, km 5
Cx. Postal 1068903-000 – Macapá, AP
Fone: (96) 241-1551 – Fax: (96) 241-1480
Internet: <http://www.cpfap.embrapa.br>
E-mail: sac@cpafap.embrapa.br

Embrapa Amazônia Ocidental

Rodovia AM-010, km 29 (Estrada Manaus/Itacoatiara)
Cx. Postal 31969011-970 – Manaus, AM
Fone: (92) 621-0300 – Fax: (92) 621-0322
Internet: <http://www.cpaao.embrapa.br>
E-mail: sac@cpaa.embrapa.br

Embrapa Amazônia Oriental

Trav. Dr. Enéas Pinheiro, s/n.º – Bairro do Marco
66095-100 – Belém, PA

Fone: (91) 276-6333 – Fax: (91) 276-0323
Internet: <http://www.cpatu.embrapa.br>
E-mail: sac@cpatu.embrapa.br

Embrapa Arroz e Feijão

Rodovia Goiânia – Nova Veneza, km 12 – Cx. Postal 179
75375-000 – Santo Antônio de Goiás, GO
Fone: (62) 533-2110 – Fax: (62) 533-2100
Internet: <http://www.cnpaf.embrapa.br>
E-mail: sac@cnpaf.embrapa.br

Embrapa Café

Parque Estação Biológica – PqEB, s/n.º, Ed. Sede – Plano Piloto
70770-901 – Brasília, DF
Fone: (61) 349-6017 – Fax: (61) 448-4073
Internet: <http://www.embrapa.br/cafe>
E-mail: nacif@sede.embrapa.br

Embrapa Caprinos

Estrada Sobral/Groaíras, km 4 (Fazenda Três Lagoas)
Cx. Postal – D-10
62011-970 – Sobral, CE
Fone: (88) 677-7000 – Fax: (88) 677-7055
Internet: <http://www.cnpc.embrapa.br>
E-mail: sac@cnpc.embrapa.br

Embrapa Cerrados

Rodovia BR 020, km 18, (Brasília/Fortaleza)
73301-970 – Planaltina, DF
Fone: (61) 388-9898 – Fax: (61) 389-9879
Internet: <http://www.cpac.embrapa.br>
E-mail: sac@cpac.embrapa.br

Embrapa Clima Temperado

Rodovia BR 392, km 78 – Cx. Postal 403
96001-970 – Pelotas, RS
Fone: (53) 275-8100 – Fax: (53) 275-8221
Internet: <http://www.cpact.embrapa.br>
E-mail: sac@cpact.embrapa.br

Embrapa Florestas

Estrada da Ribeira, km 111 – Cx. Postal 319
82411-000 – Colombo, PR
Fone: (41) 666-1313 – Fax: (41) 666-1276
Internet: <http://www.cnpf.embrapa.br>
E-mail: sac@cnpf.embrapa.br

338

Embrapa Gado de Corte

Rodovia BR 262, km 4 – Cx. Postal 154
79002-970 – Campo Grande, MS
Fone: (67) 368-2000 – Fax: (67) 368-2150
Internet: <http://www.cnpvc.embrapa.br>
E-mail: sac@cnpvc.embrapa.br

Embrapa Gado de Leite

Rua Eugênio do Nascimento, 610 – Bairro Dom Bosco
36038-330 – Juiz de Fora, MG
Fone: (32) 3249-4700 – Fax: (32) 3249-4701
Internet: <http://www.cnpvl.embrapa.br>
E-mail: sac@cnpvl.embrapa.br

Embrapa Hortaliças

Rodovia BR 060, km 9 (Brasília/Goiânia)
Cx. Postal 218 - Fazenda Tamanduá
70359-970 – Brasília, DF
Fone: (61) 385-9000 – Fax: (61) 556-5744
Internet: <http://www.cnpq.embrapa.br>
E-mail: sac@hortalicas@embrapa.br

Embrapa Informação Tecnológica

Parque Estação Biológica – PqEB s/n.º
Plano Piloto - 70770-901 – Brasília, DF
Fone: (61) 448-4162 – Fax: (61) 272-4168
Internet: <http://www.sct.embrapa.br>
E-mail: sac@sct.embrapa.br

Embrapa Informática Agropecuária

Cidade Universitária Zeferino Vaz
Campus da Universidade Estadual de Campinas – Unicamp

Bairro de Barão Geraldo - Cx. Postal 6041
13083-970 – Campinas, SP
Fone: (19) 3789-5700 – Fax: (19) 3789-5711
Internet: <http://www.cnptia.embrapa.br>
E-mail: sac@cnptia.embrapa.br

Embrapa Instrumentação Agropecuária

Rua XV de Novembro, 1452 – Centro
13561-160 – São Carlos, SP
Fone: (16) 274-2477 – Fax: (16) 272-5958
Internet: <http://www.cnpdia.embrapa.br>
E-mail: sac@cnpdia.embrapa.br

Embrapa Mandioca e Fruticultura

Rua Embrapa, s/n.º
44380-000 – Cruz das Almas, BA
Fone: (75) 321-8000 – Fax: (75) 621-1118
Internet: <http://www.cnpmf.embrapa.br>
E-mail: sac@cnpmf.embrapa.br

Embrapa Meio Ambiente

Rodovia SP 340, km 127,5
Cx. Postal 69
Bairro Tanquinho Velho
13820-000 – Jaguariúna, SP
Fone: (19) 3867-8700 – Fax: (19) 3867-8740
Internet: <http://www.cnpma.embrapa.br>
E-mail: sac@cnpma.embrapa.br

Embrapa Meio-Norte

Av. Duque de Caxias, 5.650, Bairro Buenos Aires
Cx. Postal 001
64006-220 – Teresina, PI
Fone: (86) 225-1141 – Fax: (86) 225-1142
Internet: <http://www.cpamn.embrapa.br>
E-mail: sac@cpamn.embrapa.br

Embrapa Milho e Sorgo

Rodovia MG 424, km 65
Cx. Postal 15135701-970 – Sete Lagoas, MG
Fone: (31) 3779-1000 – Fax: (31) 3779-1088
Internet: <http://www.cnpms.embrapa.br>
E-mail: sac@cnpms.embrapa.br

Embrapa Monitoramento por Satélite

Av. Dr. Júlio Soares de Arruda, 803
Parque São Quirino
13088-300-Campinas, SP
Fone: (19) 3252-5977 – Fax: (19) 3254-1100
Internet: <http://www.cnpm.embrapa.br>
E-mail: sac@cpnm.embrapa.br

Embrapa Pantanal

Rua 21 de Setembro, 1880
Cx. Postal 10979320-900 – Corumbá, MS
Fone: (67) 231-1430 – Fax: (67) 231-1011
Internet: <http://www.cpap.embrapa.br>
E-mail: sac@cpap.embrapa.br

Embrapa Pecuária Sudeste

Rodovia Washington Luiz, km 234
Cx. Postal 33913560-970 – São Carlos, SP
Fone: (16) 261-5611 – Fax: (16) 261-5754
Internet: <http://www.cppse.embrapa.br>
E-mail: sac@cppse.embrapa.br

Embrapa Pecuária Sul

Rodovia BR 153, km 595
Cx. Postal 242
Vila Industrial, Zona Rural
96400-970 – Bagé, RS
Fone: (53) 242-8499 – Fax: (53) 242-4395
Internet: <http://www.cppsul.embrapa.br>
E-mail: sac@cppsul.embrapa.br

Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia

Parque Estação Biológica – PqEB s/n.º

Av. W5 Norte – Final
Plano Piloto
70770-900 – Brasília, DF
Fone: (61) 448-4700 – Fax: (61) 448-3624
Internet: <http://www.cenargen.embrapa.br>
E-mail: sac@cenargen.embrapa.br

Embrapa Rondônia

Rodovia BR 364, km 5,5
Cx. Postal 40678970-900 – Porto Velho, RO
Fone: (69) 216-6500 – Fax: (69) 216-6543
Internet: <http://www.cpafrro.embrapa.br>
E-mail: sac@cpafrro.embrapa.br

Embrapa Roraima

Rodovia BR-174, km 8 – Distrito Industrial
Cx. Postal 13369301 – Boa Vista, RR
Fone: (95) 626-7125 – Fax: (95) 626-7104
Internet: <http://www.cpafrrr.embrapa.br>
E-mail: sac@cpafrrr.embrapa.br

Embrapa Semi-Árido

Rodovia BR 428, km 152, Zona Rural
Cx. Postal 2356300-970 – Petrolina, PE
Fone: (87) 3862-1711 – Fax: (87) 3862-1744
Internet: <http://www.cpatosa.embrapa.br>
E-mail: sac@cpatosa.embrapa.br

Embrapa Soja

Rodovia Carlos João Strass (Londrina/Warta)
Cx. Postal 231
Acesso Orlando Amaral – Distrito de Warta
86001-970 – Londrina, PR
Fone: (43) 371-6000 – Fax: (43) 371-6100
Internet: <http://www.cnpso.embrapa.br>
E-mail: sac@cnpso.embrapa.br

Embrapa Solos

Rua Jardim Botânico, 1024

22460-000 – Rio de Janeiro, RJ
Fone: (21) 2274-4999 – Fax: (21) 2274-5291
Internet: <http://www.cnps.embrapa.br>
E-mail: sac@cnps.embrapa.br

Embrapa Suínos e Aves

Rodovia BR 153, km 110, Vila Tamanduá
Cx. Postal 2189700-000 – Concórdia, SC
Fone: (49) 442-8555 – Fax: (49) 442-8559
Internet: <http://www.cnpsa.embrapa.br>
E-mail: sac@cnpsa.embrapa.br

Embrapa Tabuleiros Costeiros

Av. Beira Mar, 3.250
Cx. Postal 4449025-040 – Aracaju, SE
Fone: (79) 217.1300 - Fax: (79) 217.6145
Internet: <http://www.cpatc.embrapa.br>
E-mail: sac@cpatc.embrapa.br

Embrapa Transferência de Tecnologia

Parque Estação Biológica – PqEB, s/n – Edifício Sede – Térreo – Plano Piloto
70770-901 – Brasília, DF
Fone: (61) 448.4522 - Fax: (61) 347.9668
Internet: <http://www.embrapa.br/snt>
E-mail: sac.snt@embrapa.br

Embrapa Trigo

Rodovia BR-285, Km 174
Cx. Postal 45199001-970 – Passo Fundo, RS
Fone: (54) 311.3444 - Fax: (54) 311.3617
Internet: <http://www.cnpt.embrapa.br>
E-mail: sac@cnpt.embrapa.br

Embrapa Uva e Vinho

Rua Livramento, 515
95700 – 000 – Bento Gonçalves, RS
Fone: (54) 451.2144 - Fax: (54) 451.2792
Internet: <http://www.cnpuv.embrapa.br>
E-mail: sac@cnpuv.embrapa.br