

# Fontes de inspiração da Embrapa

---

Eliseu Alves<sup>1</sup>

É fácil dizer quais são os problemas dos agricultores na sua relação com os consumidores brasileiros e com os dos países para os quais exportamos. Há somente essas duas restrições? Foi assim no passado, no começo da Embrapa, criada para ajudar a resolver a crise de preços crescentes de alimentos e tornar o Brasil um grande exportador. Mas essa clareza de metas, que tornou a Empresa muito eficiente, esvaiu-se num cipóal de demandas, amparadas por procedimentos que colocam restrições importantes e até razoáveis. Assim foi porque fomos muito eficientes em corresponder às expectativas iniciais. Nosso sucesso criou demandas. Consumidores bem abastecidos e exportações vitoriosas encerraram os tempos de visão clara e de objetivos cristalinos. Agora estamos rumo aos problemas complicados da sociedade urbana. E eles podem ofuscar os da agricultura se não ficarmos atentos, além de nos deixar confusos.

Adiante, há uma ilustração que relaciona procedimentos com produtividade do trabalho. Os procedimentos procuram quase sempre direcionar os pesquisadores para longe do que sabem e amarram-nos com regulamentos exagerados. A relação entre procedimentos e produtividade é inversa pelas seguintes razões: rumos obscuros, tarefas que transcendem formação dos pesquisadores, senso exagerado de confiança e poder, obstáculos ao empreendedorismo, dispersão de esforços e excesso de burocracia. Esses fatores reduzem a eficiência. O que faz a Embrapa é

o empreendedorismo de seus pesquisadores e o foco que os guia. Tamanhas exigências deixam a Empresa confusa, no que respeita às metas e às demandas delas derivadas. São pedras de tropeço no caminho do empreendedorismo. Como dar pesos, nos projetos de pesquisa, à pobreza rural, a questões ambientais e à cooperação externa, principalmente com os países da África? Enxergar o futuro, por natureza, é uma aventura muito complicada, e imagine como a Empresa ficará diante de tantos objetivos conflitantes<sup>2</sup>. Pior ainda, como avaliar desempenho?

Estamos perdidos, condenados ao fracasso? Nunca; confiemos na criatividade de nossos pesquisadores, que eles encontrarão a solução. Confiemos nas Unidades de pesquisa. Com sua diversidade, é possível acomodar as demandas complicadas. De toda maneira, deve-se evitar que elas afetem toda a Empresa. Isso é tarefa da liderança maior, que é consciente do problema, e sabe partilhar as demandas e resolver conflitos. A liderança maior é consciente de que vivemos expectativas complexas. Sabe dos riscos que corremos e nunca perderá de vista que o sucesso da Embrapa depende tão somente dos resultados da pesquisa que faz; portanto, de sua capacidade de oferecer taxas elevadas de retorno aos recursos que recebe. A sociedade é cristalina. O que conta para ela é o produto que oferecemos. É exigente e é cética sobre justificativas brilhantes e sobre coisas não palpáveis.

---

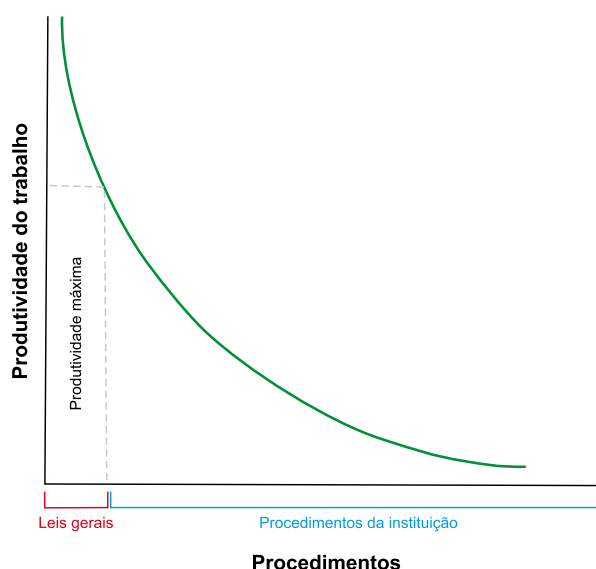
<sup>1</sup> Engenheiro-agrônomo, Ph.D. em Agricultural Economics, pesquisador e assessor do presidente da Embrapa.

<sup>2</sup> Acreditamos no planejamento de curto prazo. É absolutamente necessário. O de longo prazo depende de muitas variáveis. A inspiração é imprevisível – menos, ainda, as quebras de paradigmas. O que resta fazer é enunciar algumas hipóteses sobre o futuro, logicamente amarradas à realidade e às teorias. Uma boa pergunta: o que devemos fazer em face das leis de proteção às descobertas com o nosso pós-doutorado? Treinamento apurado em ciência básica e em técnicas avançadas de laboratório?

O que pode nos guiar a um porto seguro? Em primeiro lugar, o empreendedorismo e a intuição de nossos pesquisadores, fundamentados no método científico, sendo sua base as hipóteses e a lógica que as liga às teorias pertinentes, em conjunção com a realidade. Nossa tarefa é observar, deduzir problemas com ajuda de teorias, formular hipóteses, planejar e realizar experimentos, testar hipóteses e oferecer à sociedade conhecimentos úteis.

O título indaga sobre as fontes de inspiração da Embrapa. Mencionamos problemas dos agricultores, da pobreza rural e ambientais. Os últimos dois são mais recentes, tratam de questões da nossa sociedade e referem-se ao ambiente externo também. O que mais? Cada pesquisador é especialista em um campo do conhecimento. É assim que os cursos de pós-graduação funcionam. É natural que a fonte de inspiração para os jovens pesquisadores venha do campo de sua especialização. Realçamos esse ponto porque muitos cientistas da Embrapa são recém-contratados, sem experiência com os problemas da agricultura e da sociedade. Em pesquisa aplicada, numa instituição que tem de responder à sociedade, esse método somente é válido se o problema escolhido corresponder a uma demanda da Empresa. Cada Unidade de pesquisa tem suas linhas de pesquisa, e elas devem ser a fonte principal de inspiração, sob a liderança de cientistas experimentados. Senioridade tem de ser cultivada na Embrapa. Não há substituto para os líderes.

Como selecionar prioridades? O fundamento é a intuição e o empreendedorismo do pesquisador. Quando eu estava no conselho de um Centro Internacional do CGIAR, o IFPRI, ouvi a afirmação de T. W. Schultz – prêmio Nobel de economia, formulador da teoria do capital humano – de que quanto menos amarras forem impostas aos pesquisadores, mais eficientes eles serão. Não pediu que se zerassem as amarras, mas que fossem bem fundamentadas, lógicas e poucas. É óbvio que a experiência de pesquisadores seniores tem de ser considerada na seleção de prioridades. É óbvio que os projetos de



Procedimentos e produtividade do trabalho da Embrapa.

pesquisa têm de ser bem escritos e atentos aos ditames do método científico. Mas tudo isso não resolve o problema de alocação de recursos. Ou seja, onde investir os recursos da Embrapa? Não há como escapar de uma métrica monetária. A ferrugem da soja causa bilhões de dólares de prejuízo para o Brasil, somente com uso de fungicida. A mesma coisa ocorre com carrapato, mosca-do-chifre e alguns outros problemas. Como esquecer o tamanho do prejuízo dos produtores na hora de alocar recursos? Nas ciências agrárias, o dinheiro não soa como critério respeitável. Em pesquisa aplicada não há, contudo, como escapar de sua dominância! É claro que outros fatores não de ser considerados, pois navegamos num mar incerto. Algo de pequeno valor hoje pode valer uma fortuna amanhã. Aí entra a intuição do pesquisador que escapa às métricas monetárias!

Sabemos que as pesquisas de fixação de nitrogênio, que foram lideradas por Johanna Döbereiner, pagaram a maior parte dos investimentos na Embrapa. À época, nitrogênio custava pouco por hectare. No todo, custava bastante, sem, contudo, assustar. A métrica monetária que considerasse o custo por hectare ou o peso do nitrogênio no custo total certamente teria levado

a um erro de grandes proporções. Mas valeu a confiança dos gestores da Embrapa na genialidade da dra. Johanna. Ela é o melhor exemplo de empreendedora, de senioridade e de liderança.

Na ilustração, os regulamentos externos à Embrapa estabelecem o nível máximo de

produtividade. Nossos procedimentos fazem a produtividade do trabalho decrescer assintoticamente para zero. Antes disso, o governo extinguirá a Embrapa, se não ficarmos atentos! A batalha contra a burocracia é pela eficiência e também pela sobrevivência.

---