

CORPORATIVISMO NA EMBRAPA: O FIM DE UM MODELO DE GESTÃO

Antonio Flavio Dias Avila¹

INTRODUÇÃO

A EMBRAPA foi instalada em abril de 1973, substituindo o Departamento Nacional de Pesquisa Agropecuária-DNPEA. Foi uma mudança radical no então Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, com a implantação de um amplo conjunto de profundas reformas envolvendo o modelo institucional, o sistema de planejamento, a política de recursos humanos, o processo de captação de recursos e diversas outras áreas. A passagem da pesquisa agropecuária federal da administração direta para uma empresa pública de direito privado foi complexa e difícil, especialmente para os empregados oriundos do DNPEA.

Não só a primeira Diretoria Executiva da Empresa, mas também os chefes das unidades centrais e descentralizadas da época tiveram de enfrentar obstáculos de difícil gerenciamento. Entretanto, as dificuldades foram uma a uma sendo superadas e a pesquisa agropecuária federal foi, aos poucos, assumindo um novo perfil, ganhando o respeito da comunidade técnico-científica e do setor privado. Os investimentos maciços na seleção e treinamento de pessoal e na montagem de moderna infra-estrutura de pesquisa (laboratórios, bibliotecas, etc), além de outras medidas administrativas, produziram resultados expressivos. As avaliações de benefício-custo, desenvolvidas sob as mais diferentes metodologias e ângulos, mostraram que os investimentos realizados deram retorno à sociedade, o que permitiu à Empresa assumir lugar de destaque nos cenários nacional e internacional.

Em tal caminhada nem tudo foram glórias. A partir de um dado momento, o corporativismo, não raro respaldado em interesses político-partidários (ver Contini et al., 1988), foi ocupando espaços gerenciais importantes. Começaram então a ser postergadas ações corretivas ou mudanças de rumo, consideradas indispensáveis para a sustentabilidade institucional no longo prazo.

Neste artigo é analisado um conjunto de indefinições relacionadas com o modelo institucional, o sistema de planejamento e a política de recursos hu-

¹ Pesquisador da Secretaria de Administração Estratégica, da EMBRAPA.

manos, procurando-se mostrar que as mesmas estão estreitamente associadas ao processo de arraigado corporativismo que assola a Empresa, aqui chamado “modelo corporativista de gestão”. Tal modelo de gerência é assim denominado pelo fato de que a Empresa vem sendo basicamente administrada por seus próprios empregados. A participação externa é quase nula, mesmo com as recentes inovações surgidas a partir da criação do Sistema EMBRAPA de Planejamento, como, por exemplo, os conselhos nacional e regionais e as comissões técnicas de programa (CTPs) multiinstitucionais (EMBRAPA 1992a, 1993).

Na medida em que o gerenciamento da Empresa (Diretoria Executiva e chefias de unidades) vem sendo feito, desde há vários anos, pelos seus próprios empregados, chega um dado momento, como é o caso atual, em que a endogenia é tão grande que fica praticamente impossível tomar decisões de maior profundidade.

AS REFORMAS E O CORPORATIVISMO: ALGUNS EXEMPLOS

Para analisar a questão do chamado “modelo corporativista de gestão”, que vem sendo utilizado na EMBRAPA, e os reflexos negativos de sua adoção sobre eficiência e eficácia da Empresa, são citados casos selecionados de indefinições gerenciais no âmbito da administração superior da Empresa, como dos seus níveis intermediários de gerência (chefias de centros ou de unidades centrais, em especial).

Modelo Institucional

Ao ser criada, a EMBRAPA implementou o modelo concentrado, em vez do modelo difuso que caracterizava o DNPEA. Segundo tal modelo, a Empresa teria apenas um conjunto limitado de centros de recursos (hoje ecorregionais), centros nacionais de produtos e alguns serviços especiais (sementes básicas, por exemplo). As unidades de pesquisa (estações experimentais) bem localizadas, mas que não se justificavam ser transformadas em centros, permaneceriam temporariamente integrando o modelo, na forma de Unidades de Execução de Pesquisa de Âmbito Estadual-UEPAEs. Estava prevista a gradual passagem das mesmas para os sistemas estaduais de pesquisa, na medida em

que estes fossem estruturados, inclusive com a ajuda prometida pela própria EMBRAPA.

Entretanto, o que se viu ao longo do período, especialmente após o recente esforço de planejamento estratégico, com o envolvimento de missões externas de avaliação institucional, foi um movimento no sentido contrário. Houve expansão da estrutura descentralizada da EMBRAPA, que atinge hoje cerca de 40 unidades. Por conseqüência, as instituições estaduais não receberam as UEPAEs, além de praticamente perderam o apoio financeiro que recebiam da Empresa. A cooperação inicial acabou virando coordenação e o enfraquecimento do SNPA foi generalizado. Somente agora, a partir dos resultados do processo de planejamento estratégico, que tal processo está se revertendo, tendo inclusive a Empresa criado uma unidade central para tratar exclusivamente dos sistemas estaduais.

O caso das UEPAEs é um exemplo típico da ação corporativista. Por pressão dos próprios empregados, os Estados acabaram não recebendo estas unidades, como estava inicialmente previsto. Tal política corporativista, ao favorecer o expansionismo, afeta a sustentabilidade institucional, na medida em que a Empresa passa a competir frontalmente com os Estados e, ao mesmo tempo, aumenta a competição interna pelos escassos recursos do Governo Federal.

Por outro lado, outras decisões acerca do modelo institucional, e que visavam a torná-lo mais coerente com a missão da Empresa e o próprio papel do Governo Federal, não foram tomadas e acabaram agravando a questão. É o caso das antigas unidades transitórias (núcleos), onde a adoção pela Diretoria Executiva de qualquer decisão que não fosse a mera transformação das mesmas em centro nacional (nos moldes dos demais) não era sequer aceita para discussão. Os esforços da administração superior (fusão, por exemplo) têm sido feitos no sentido da aplicação dos critérios para o rearranjo institucional previstos no 'Plano Diretor da EMBRAPA; 1994/98' (EMBRAPA 1994) e constantes da Deliberação Nº 015/92, que trata do modelo (EMBRAPA 1992b).

É importante esclarecer que os pontos antes levantados não se referem ao mérito dos programas de pesquisas por elas desenvolvidos, cujos trabalhos têm sido elogiados dentro e fora da Empresa, mas sim ao arranjo institucional adotado pela Empresa em determinadas regiões. Tal arranjo, em certos casos, apresenta uma clara competição com os sistemas estaduais, enquanto, em

outros, é caracterizado pela existência de unidades da Empresa com missões similares, praticamente no mesmo local, quando tecnicamente existem elementos que permitem a fusão das mesmas.

Nesta mesma linha, mas com desdobramentos um tanto diferentes, têm-se os casos de unidades em que o processo de planejamento estratégico sinalizou soluções envolvendo uma co-gestão com o setor privado, mas as mesmas acabaram ampliando-se ou transformando-se em centros nacionais, com a adoção dos mesmos modelos dos demais (sem qualquer participação privada).

O modelo gerencial das chefias das unidades descentralizadas da Empresa não oferece espaço para a participação privada. A única alternativa acaba ficando por conta dos tradicionais e pouco eficientes acordos e convênios que, na maioria dos casos, são firmados para atender mais a interesses pessoais ou de grupos. Em outras palavras, os acordos e convênios na EMBRAPA estão muito mais ligados à oferta (interesses corporativistas) do que a demandas institucionais ou programáticas (necessidades da sociedade).

Um outro exemplo, também discutível, é o caso do Serviço de Produção de Informação-SPI, que foi transformado em unidade descentralizada a partir de um departamento da Sede. Até que ponto é indispensável, e mais barato para a EMBRAPA, ter um serviço (unidade) do porte que se está desenhando para o novo SPI, especialmente depois dos resultados do processo de planejamento estratégico? Em vez de expandir ainda mais a produção de publicações e avançar em outras áreas, como produção de vídeos, por exemplo, não seria melhor o SPI funcionar como unidade central e, como tal, estabelecer e coordenar a política de produção de informações, mantendo uma limitada participação na produção gráfica? Aí está um outro caso de unidade em que há espaço para a Empresa inovar do ponto de vista gerencial, no sentido de viabilizar uma efetiva participação do setor privado.

Além dos casos citados, existem ainda outros, cuja existência nos moldes atuais comprometem a sustentabilidade do modelo institucional atual, pois tornam bastante difícil para a Empresa justificar investimentos ou responder críticas ao expansionismo da EMBRAPA, em detrimento dos sistemas estaduais. Os críticos à transferência aos Estados de unidades da EMBRAPA argumentam que os mesmos estão praticamente falidos e que insistir em tal processo, mesmo que gradativo (três a cinco anos) e com apoio financeiro do Governo Federal, representaria o fim de unidades que vêm atuando satisfatoriamente.

te. Até que ponto isto é verdade ou são interesses corporativistas que estão por trás de tudo isto?

Finalmente, cabe citar o caso da localização inadequada de unidades de pesquisa que vêm causando sérios problemas gerenciais à Empresa. Tal problema vem afetando a formação das equipes técnicas e a permanência de pesquisadores em centros de pesquisa, especialmente no Norte e Nordeste do País. O corporativismo, aliado, em certos casos, a interesses político-partidários, tem dificultado a tomada de posição a respeito do assunto, inviabilizando a realocação de determinados centros de pesquisa para cidades com melhor infra-estrutura social e de mais fácil acesso. É inegável que, em muitos casos, existe uma boa infra-estrutura construída na sede dos mesmos, e uma eventual realocação, certamente, deve levar em consideração os custos e benefícios decorrentes de tal decisão.

Neste particular, uma boa realocação, resultante de estudos técnicos e em parceria com os Estados, deverá compensar tais custos para a sociedade. Qualquer centro de referência da EMBRAPA, quando localizado em um adequado local, com equipe técnica qualificada e, sobretudo, estável, tem condições de gerar benefícios econômicos e sociais para uma ampla região, abrangendo inclusive aquela que hoje sedia centros de difícil sustentabilidade.

A recente expansão do modelo da EMBRAPA, aqui exemplificada, está provocando um substancial aumento nos gastos de manutenção, nas despesas de pessoal (ampliação do quadro de pessoal e das funções gratificadas) e no programa de investimentos (construção de sedes, ampliação de bibliotecas, instalação de novos laboratórios, etc). Em tal cenário, que deverá agravar-se no futuro, está havendo uma sensível redução no orçamento destinado ao grupo de despesa mais diretamente ligado às atividades de pesquisa, ou seja, a “outros custeios”, tornando ainda mais crítica a situação econômico-financeira da Empresa.

Em resumo, o esforço de planejamento estratégico, concluído com sucesso com a realização da ‘Missão de Avaliação Global’, em junho de 1992, por dificuldades na implementação de ajustes no modelo, acabou se constituindo, para usar uma expressão popular, “num tiro que saiu pela culatra”. Graças ao intenso movimento interno dos empregados, as unidades, na época com sustentabilidade institucional duvidosa, acabaram permanecendo, em face dos critérios estabelecidos. O corporativismo impediu qualquer avanço no modelo

institucional que não passasse pela expansão das unidades envolvidas ou a transformação das mesmas em centros.

Sistema de Planejamento

A operacionalização do novo Sistema EMBRAPA de Planejamento-SEP apresenta casos concretos que evidenciam que o modelo de gestão corporativista já deixou ali a sua marca. A impossibilidade de criação de Conselhos Nacionais e Regionais de caráter deliberativo (os conselhos atuais são consultivos) e a identificação de demandas pelas próprias unidades de pesquisa da Empresa (futuros ofertantes), em vez de serem identificadas através da mobilização efetiva de seus usuários e clientes, são outros exemplos de corporativismo.

Os Conselhos foram criados como órgãos consultivos, embora a própria Missão de Avaliação Global da EMBRAPA tenha deixado explicitamente em seu informe final que estes deveriam ser deliberativos (EMBRAPA 1992c). O insucesso da experiência anterior da EMBRAPA com conselhos assessores também sinalizava em tal sentido. Nesta história, um agravante é o fato de que os Conselhos reúnem-se uma vez por ano e por pouco tempo (um ou dois dias), quando deveriam ter reuniões mais seguidas e de maior duração, para poderem analisar as questões em pauta com maior profundidade. Além disso, não existe pagamento pela participação de seus membros (“jetons”), o que reduz ainda mais o comprometimento dos mesmos com o funcionamento dos conselhos. Este conjunto de fatores adversos fazem com que não haja o esperado interesse e participação dos segmentos da sociedade nele representados, dificultando o atingimento de seus objetivos.

A título de exemplo, os membros dos conselhos (“boards”) dos centros internacionais de pesquisa, vinculados ao CGIAR, a cada vez que se reúnem, o fazem por uma semana, e com a frequência de duas vezes por ano, ou até mais. Será que vale a pena ter Conselhos sem poder deliberativo e reunindo-se somente por tão pouco tempo? Não acredito que esta deva ser a participação da sociedade na EMBRAPA que detectou como essencial no processo de planejamento estratégico, e que teve tão festejada inclusão na missão institucional da Empresa.

Por outro lado, cite-se o caso da sistemática de identificação de demandas programáticas, uma inovação do SEP, que significa um novo marco no processo de planejamento da Empresa. Com tal mudança, aliada a criação das Co-

missões Técnicas de Programa-CTPs multiinstitucionais, estaria definitivamente enterrado o modelo de oferta (endogenia) que caracterizou a operacionalização do Modelo Circular de Programação.

Na prática, o processo de identificação de demandas foi instituído na Empresa, mas de forma tal que os centros de pesquisa acabaram dando as cartas. Na medida em que as unidades da Empresa passaram a ter um papel ativo no processo de identificação do que pesquisar no futuro, o que se vê é a manutenção disfarçada de um modelo de oferta, dados os vieses que tal envolvimento provoca. Mesmo admitindo que o procedimento metodológico adotado seja o mais correto, o corporativismo acaba sendo mais forte, como o foi na hora da implementação das propostas decorrentes do processo de planejamento estratégico.

Política de Recursos Humanos

A política adotada no que se refere aos recursos humanos da Empresa é um outro caso típico de corporativismo. A Empresa até hoje não conseguiu adotar uma política de avaliação de desempenho de seus recursos humanos que tivesse caráter permanente, na qual as avaliações anuais fossem arquivadas e usadas nas avaliações subseqüentes. Como não existe tal política, a Empresa continua a não ter um sistema que premie os mais produtivos e dispense os empregados inaptos às atividades de pesquisa. Afinal, são cerca de dez mil empregados e, por melhor que tenha sido o processo de seleção dos mesmos, é razoável admitir que existe uma grande probabilidade de que parte deles não tenha perfil adequado para atuar em atividades de C&T.

Na ausência de regras claras e, sobretudo, permanentes de avaliação de desempenho, e, sendo a Empresa administrada pelos seus próprios empregados, por longo período, não há interesse ou condições para se mexer com as pessoas “improdutivas” (do ponto de vista institucional, não individual). Será que este deve ser o procedimento correto, principalmente, numa situação de escassez de recursos? A conseqüência é uma visível sobrecarga de trabalho para os empregados mais eficientes. Os modestos resultados institucionais, relativos ao período 1991/94, mostrados nos relatórios anuais da Empresa (EMBRAPA 1993b, 1994a, 1995) e por Avila, Silva & Oliveira (1994), assim como os atrasos no cumprimento de metas técnicas e as não-conformidades no andamento dos projetos internacionais (BIRD III e PROMOAGRO), são alguns exemplos de tais ineficiências.

Outro caso crônico na área de recursos humanos é a questão da impossibilidade do remanejamento de pessoal de unidades com excesso de empregados, relativamente a outras unidades da Empresa. São muitos os exemplos de unidades com quadro de pessoal superdimensionado, nas quais tem sido “impossível” remanejar pessoal, enquanto outras unidades estão carentes de recursos humanos.

Este problema não é uma característica somente de unidades descentralizadas, pois a própria Sede tem um quadro de pessoal de dimensão bastante questionada já há algum tempo. É indispensável que seja feito um novo esforço institucional, tomando por base os quadros de pessoal recentemente previstos nos Planos Diretores, de forma a redimensionar o quadro de recursos humanos, não só nos centros grandes, mas em todos os demais, incluindo as unidades centrais, para redefinir inclusive o perfil de suas respectivas equipes técnicas.

Quando a Empresa vai ter condições de tratar tal assunto para resolvê-lo definitivamente? Tal fato tem sido prejudicial, pois afeta os trabalhadores produtivos, desmotivando-os. A solução a tal problema deve contar com a participação do próprio Sindicato Nacional dos Trabalhadores na Pesquisa Agropecuária e Florestal-SINPAF, que, juntamente com a Diretoria, tem usado os empregados produtivos (em geral, sempre os mesmos!), nas negociações salariais. Neste particular, ressalte-se o fato de que não foram poucas as vezes que os “produtivos” foram usados nos exemplos de elevada produtividade da EMBRAPA e, na hora de definir os índices de aumento salarial, acabaram ficando com a menor parcela.

Outro aspecto que cabe comentar é a versão do Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Recursos Humanos-SAAD, desenvolvida no período 1993/94. Apesar dos avanços, o SAAD, mais uma vez, privilegiava a promoção de empregados sem estabelecer regras claras de demissão ou, no mínimo, de remanejamento dos empregados com desempenho insatisfatório, dentro de um determinado período. Além disso, foi concebido para privilegiar a programação de atividades individuais, quando o ideal seria concentrar-se no estabelecimento de metas quanto a resultados esperados, num dado período.

No tocante a recursos humanos cabem alguns comentários sobre a política de capacitação de recursos humanos. Apesar das importantes inovações (maior explicitação das prioridades, uso de conselheiros acadêmicos, etc.), esta ainda segue, praticamente, na mesma linha do início da criação da Empre-

sa, quando o treinamento massal foi a saída adotada, em razão da completa ausência de recursos humanos qualificados (apenas 15% tinham cursos de pós-graduação, em 1974). Hoje, quase 90% dos pesquisadores tem mestrado, doutorado ou pós-doutorado, mas quando chega a vez do empregado, este acaba indo de qualquer maneira.

Ainda hoje a justificativa individual para sair tem sido facilmente ajustada às prioridades da época (geralmente, estabelecidas via consulta aos próprios empregados), agravadas pelo fato de que os comitês locais, em muitos casos, são facilmente influenciados por ações corporativistas. Além disso, ainda se repetem casos de treinandos que se concentram em áreas ou elaboram teses com pouco ou nenhum vínculo com a missão da unidade de lotação, apesar dos esforços institucionais (DOD, no caso atual). Apesar do discurso, o que se vê na prática é que os interesses pessoais e corporativistas acabam se situando acima dos interesses institucionais, também no programa de pós-graduação.

Finalmente, tem-se o caso dos projetos internacionais (PROMOAGRO e BIRD III) que, em geral, têm sido pouco consultados na definição das prioridades institucionais. Os comitês locais de seleção de pessoal de pós-graduação raramente consultam os objetivos e as metas técnicas dos subprogramas ou componentes dos projetos internacionais (PROMOAGRO e BIRD III), que financiam os seus respectivos programas, quando da seleção dos técnicos encaminhados para pós-graduação. Tais projetos continuam a ser meras fontes de financiamento nos diversos setores da Empresa, inclusive na capacitação de recursos humanos, apesar de as metas físicas e as áreas de concentração do treinamento estarem bem detalhadas e “amarradas” a um conjunto de resultados esperados. Na ausência de compatibilização das metas técnicas previstas e a programação de treinamento, as dificuldades acabam surgindo quando da avaliação de impacto “ex-post” de tais projetos, após o término dos mesmos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este documento mostrou exemplos da ação corporativista na Empresa. Apesar dos poucos exemplos apresentados, estes mostram o quanto o corporativismo tem afetado o gerenciamento de várias áreas consideradas “chaves” para a sustentabilidade institucional. O enorme grau de endogenia gerencial reinante na Empresa deixam bem claro que tal situação não vai se alterar

substancialmente, a menos que haja renovação no modelo de gerenciamento institucional adotado.

A renovação no gerenciamento da EMBRAPA poderia ser feita através de medidas, como: a) transformação dos Conselhos Assessores Nacional e Regionais em Conselhos Deliberativos, como recomendou a Missão de Avaliação Global; e b) seleção dos chefes (geral) de unidades de pesquisa através de seleção pública, franqueada a toda e qualquer pessoa que se enquadre no perfil a ser estabelecido pelos Conselhos.

Além disso, é indispensável a adoção de medidas complementares como a implantação de um sistema permanente de avaliação de desempenho, em que fiquem claras não somente as regras para promoção, mas também para demissão (não-atingimento de um número mínimo de pontos em três anos, por exemplo). O novo SAAD, desenvolvido em 1995, deverá permitir melhor acompanhamento dos desempenhos individuais ao privilegiar resultados em vez de atividades, além de ter sido simplificado em relação às versões anteriores.

Neste caso, cabe chamar a atenção para o fato de que, em função dos antecedentes institucionais quanto à avaliação de pessoal, um novo sistema teria melhores condições de sobreviver se, ao início do processo, for feita uma avaliação global de todos os recursos humanos da Empresa, sob a responsabilidade de instituição externa, especializada no assunto. A participação externa teria por objetivo minimizar a ação corporativista dos empregados, que seria insustentável, caso um processo de tal natureza fosse conduzido pelos próprios empregados. O estabelecimento dos critérios gerais de avaliação e a seleção da instituição responsável por tal tarefa ficariam a cargo da Diretoria Executiva, com o respaldo do Conselho Nacional.

A partir de uma criteriosa avaliação externa, que daria o “estado-de-arte” dos recursos humanos da Empresa na formação do banco de dados inicial, a unidade central responsável pela execução da política de desenvolvimento recursos humanos reassumiria o comando do processo de acompanhamento e avaliação, em articulação com as demais unidades centrais e descentralizadas. Nas avaliações subseqüentes, os recursos humanos seriam avaliados tomando-se por base tal avaliação externa inicial.

No caso da identificação de demandas tecnológicas (programáticas), vale citar que já existe na Empresa uma proposta em processo de implementação, em que a identificação de tais demandas ocorre no âmbito regional por meio

de análise das cadeias produtivas e dos recursos envolvidos, mas esta ainda prevê o envolvimento das unidades de pesquisa, que, na minha opinião, deveriam ficar de fora. O envolvimento das unidades deveria ocorrer apenas, e de forma bastante limitada, na elaboração ou revisão de seus respectivos Planos Diretores (PDUs), ou seja, na identificação das demandas institucionais. As demandas programáticas deveriam ser levantadas por solicitação das CTPs e por metodologia e pessoas independentes, para que as mesmas não resultem na reprodução dos interesses corporativistas de nossas unidades descentralizadas e, portanto, na oferta. É na compatibilização das demandas institucionais (PDUs) e programáticas (Programas) que reside a inovação do processo de programação do SEP.

Enfim, são vários os casos que evidenciam os malefícios que têm causado à EMBRAPA o “modelo corporativista de gestão”, em que não existe de fato respaldo efetivo da sociedade. É preciso buscar um novo modelo de gestão para a pesquisa agropecuária federal e, sobretudo, desenvolver ações no sentido de comprometer os escalões superiores do Governo, com a adoção de medidas que minimizem a ação do corporativismo nas unidades centrais e descentralizadas da Empresa. A sustentabilidade institucional passa pela implementação de tais medidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AVILA, A.F.D.; SILVA, R.J.B.; OLIVEIRA, J.S. **Sistema de Informação Gerencial dos Planos Anuais de Trabalho-Sistema PAT**: origem, balanço 1991/93 e perspectivas. Brasília: EMBRAPA-SEA, 1994. 30p.
- CONTINI, E.; SOUZA, L.G.; FREITAS FILHO, A.F. Eficiência na pesquisa: interferências político-partidárias. **Revista de Administração**, Boletim de Administração FEA-USP, fevereiro 1988, p.10-15.
- EMBRAPA. Diretoria (Brasília, DF). Deliberação Nº 016/92. **Boletim de Comunicações Administrativas**, Brasília, v.19, n.38, p.11-20, 1992a.
- EMBRAPA. Diretoria (Brasília, DF). Deliberação Nº 015/92. **Boletim de Comunicações Administrativas**, Brasília, v.19, n.38, p.01-10, 1992b.
- EMBRAPA (Brasília, DF). **Relatório da Missão de Avaliação Global da EMBRAPA**. “Workshop de Avaliação”. Brasília: EMBRAPA, 1992c. 9p.
- EMBRAPA. Diretoria (Brasília, DF). Resolução Normativa Nº 018/92. **Boletim de Comunicações Administrativas**, Brasília, v.20, n.2, p.1-183, 1993a.

A.F.D. Avila

EMBRAPA. Secretaria de Administração Estratégica. (Brasília, DF). **Relatório Anual de Atividades da EMBRAPA, 1992**. Brasília: EMBRAPA-SEA., 1993b. 105p.

EMBRAPA. Secretaria de Administração Estratégica. (Brasília, DF). **Relatório Anual de Atividades da EMBRAPA, 1993**. Brasília: EMBRAPA-SEA., 1994a. 64p.

EMBRAPA. Secretaria de Administração Estratégica. (Brasília, DF). **II Plano Diretor da EMBRAPA, 1994/98**. Brasília: EMBRAPA-SEA., 1994b. 51p.

EMBRAPA. Secretaria de Administração Estratégica. (Brasília, DF). **Relatório Anual de Atividades da EMBRAPA, 1994**. Brasília: EMBRAPA-SEA., 1995. 77p.