



**COMPROMISSO  
COM O FUTURO**

**COMPROMISSO  
COM O FUTURO**





## COMPROMISSO COM O FUTURO



---

C736

Compromisso com o futuro / [depoentes :] Marco Antonio Zago ... [et al.] – São Paulo :  
FAPESP ; Gerência de Comunicação, 2025.

128 p. : il.

1. Homenagem coletiva. 2. Gestão em ciência, tecnologia e inovação – São Paulo.  
3. Agência de Fomento - administração. I. Carlos Américo Pacheco. II. Fundação  
de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. III. Marco Antonio Zago. IV. Título.

CDD 506

---

Catálogo-na-publicação elaborada pelo Centro de Memória da FAPESP.

## Sumário



Introdução, 7

### **Depoimentos**

Marco Antonio Zago, 11

Helena B. Nader, 14

Maria Arminda do Nascimento Arruda, 17

Mayana Zatz, 20

Mozart Neves Ramos, 23

Marcílio Alves, 26

Herman Jacobus Cornelis Voorwald, 28

Antonio José de Almeida Meirelles, 29

Vahan Agopyan, 33

Marcio de Castro Silva Filho,

Niels Olsen Saraiva Câmara e Connie McManus, 36

Fernando Menezes de Almeida, 40

Caderno especial – fotos, 45

Marcel Botelho, 55

Odir Dellagostin, 57

Ramiro Wahrhaftig, 60

Raimundo Nogueira da Costa Filho, 63

João Xavier da Cruz Neto, 65

Marco Antônio Costa Júnior, 66

Márcia Perales Mendes Silva, 68

Andrea Calabi, 71

André Sucupira, 73

Ricardo Figueiredo Terra, 76  
Renato Corona, 79  
Paulo Schor, 81  
Douglas Zampieri, 83  
Anapátricia Morales Vilha, 86  
Rafael Andery, 89  
João Arthur Reis, 91  
André Saraiva Frank, 93  
Tomas Bruginski de Paula, 96  
Sandra Muraki, 100  
Horácio Forjaz, 103  
Patrícia Pereira Tedeschi, 106  
Sandra Hollanda, 109  
Sinésio Pires Ferreira, 110  
Claudia Izique, 112  
Marcelo Meletti, 114  
Thiago Montanari, 116  
Carlos Eduardo Lins da Silva, 118  
Alexandra Ozório de Almeida e Neldson Marcolin, 120  
Glossário, 123

## Introdução

Neste livro, colegas da FAPESP, presidentes de Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs) e parceiros de instituições que desenvolveram projetos com a Fundação homenageiam Carlos Américo Pacheco, que durante nove anos ocupou a Diretoria da Presidência, deixando um importante legado para o avanço da Ciência, Tecnologia e Inovação no Estado de São Paulo.







## DEPOIMENTOS



## O Professor Carlos Américo Pacheco e a FAPESP



*Marco Antonio Zago, presidente da FAPESP*

O Regimento da FAPESP limita a três períodos de três anos o tempo máximo de permanência de seus diretores. Em virtude disso, em agosto próximo, o Prof. Carlos Américo Pacheco deixará, após nove anos, a Diretoria da Presidência do Conselho Técnico-Administrativo (CTA) da FAPESP, cargo que na prática corresponde ao de diretor-executivo da Fundação. A sua recondução duas vezes seguidas ao cargo é evidência do prestígio de que goza diante do Conselho Superior.

Muito além de uma mudança formal da vida burocrática de instituição, a saída do Prof. Pacheco marca um período de grandes mudanças na nossa atuação, que ao mesmo tempo associam importante transição conceitual sobre o papel da FAPESP e modernização da nossa atuação prática e execução dos programas institucionais.

Personalidade gentil, sempre busca evitar confrontos, o que facilita a consecução de ações que exigem a compatibilização de atores ou grupos de visões antagônicas. Vou destacar três de suas linhas de ação durante sua estada à frente da Diretoria. Para isso, é necessário considerar o contexto atual da FAPESP, e sua evolução ao longo de seis décadas. De uma agência que respondia apenas a demandas da comunidade científica, na forma de “projetos iniciados por pesquisadores”, centrados principalmente nas pesquisas básica ou fundamental, fomos acrescentando programas dentro de uma concepção de “pesquisa orientada à missão”, fortalecemos os projetos

de cooperação com empresas e governos para aumentar a pesquisa tecnológica e promover a inovação e também os programas de pesquisa em políticas públicas.

Embora todas essas iniciativas tenham origem mais antiga, foi nos últimos anos que se tornaram mais bem estruturadas, aumentando significativamente em número e volume de recursos. A concretização e regularidade desses programas exigem uma sintonia fina entre o Conselho Superior, as Diretorias Científica e Administrativa e os atores externos: órgãos governamentais, empresas, universidades, institutos de pesquisa. A coordenação desses múltiplos agentes para obter o efeito final desejado tem sido a principal contribuição do Prof. Pacheco, ao lado de promover, de formas diversas, a discussão sobre essa mudança de paradigma. A título de exemplo, ele está no momento profundamente envolvido no esforço da FAPESP para promover em parceria com governo, universidades e empresas um *hub* de inovação tecnológica na área digital e de inteligência artificial na região central de São Paulo, onde o governo pretende instalar futuramente o centro administrativo de gestão estadual.

O crescimento e fortalecimento recente de programas como o de Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas (PIPE), os Centros de Pesquisa em Engenharia/Centros de Pesquisa Aplicada (CPes/CPAs) e os Centros de Ciência para o Desenvolvimento (CCDs) são em grande parte resultado do empenho e dedicação do Prof. Pacheco nos processos de negociação, formação e implantação. Em 2019 fortalecemos uma parceria entre a FAPESP e o CGI.br, que permitiu utilizar parte dos recursos auferidos pela FAPESP há mais de 30 anos em virtude do processo de “registro de domínios”. Esses recursos estavam praticamente “congelados” havia dezenas de anos, e sua aplicação conjunta pela FAPESP e CGI.br permitiu financiar mais de uma dezena de centros de pesquisa na área digital e inteligência artificial. Entre esses, a título de exemplo, está o projeto de agricultura digital focado na conectividade rural, denominado SemeAr, envolvendo ampla cooperação entre Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq-USP), Instituto Agrônomo de Campinas, Instituto de Economia Agrícola, CPQD, Inatel,

Universidade Federal de Lavras, sob a coordenação da Embrapa Informática Agropecuária.

Outra contribuição relevante do Prof. Pacheco é sua representação da Fundação no Confap, instituído formalmente em 2006, mas cuja criação foi inspirada pelo Prof. Francisco Romeu Landi, então diretor-presidente do CTA da FAPESP, que em 1998 propôs a criação de um Fórum Nacional das Fundações de Amparo à Pesquisa. Em virtude desse histórico, o presidente do CTA tradicionalmente representa a FAPESP no Confap.

Pacheco exerce essa representação com dedicação e empenho, ampliando muito, com sua participação, a interação da FAPESP com o restante da comunidade científica brasileira. Exemplo de seu sucesso neste encargo foi seu papel na consolidação do programa Amazônia+10. O programa foi criado sob liderança da FAPESP, envolvendo adicionalmente as FAPs dos nove Estados da Amazônia Legal. Já em suas fases iniciais, foi levado para o âmbito do Confap, onde recebeu adesão de todas as 27 FAPs do país, e hoje cresce solidamente e representa um dos melhores exemplos de sucesso da colaboração científica interestadual no Brasil. Apesar de sua gestão estar hoje vinculada ao Confap, Pacheco ainda dedica grande atenção e tempo ao programa e, sem dúvida, o admirável êxito desse programa se deve fundamentalmente ao Prof. Carlos Américo Pacheco.

Sua saída privará a FAPESP de um gestor habilitado, ágil e talentoso. Eu particularmente perderei a oportunidade do convívio quase diário com ele, com quem dividia dúvidas, planos e estratégias. Além de uma amizade forte, que nunca se abalou apesar dos numerosos embates que a administração compartilhada de um empreendimento como a FAPESP exige, sempre tive nele um parceiro confiável nesta gestão.

Sentiremos sua falta, mas estou certo de que a sua atividade pública não se encerra aqui.

## Carlos Américo Pacheco: um dos principais formuladores de políticas públicas de CT&I



*Helena B. Nader, presidente da Academia Brasileira de Ciências e membro do Conselho Superior da FAPESP*

Carlos Américo Pacheco é professor do Instituto de Economia e do Departamento de Política Científica e Tecnológica do Instituto de Geociências da Unicamp e figura central na política científica e tecnológica do Brasil, com contribuições marcantes e duradouras na área de ciência, tecnologia e inovação (CT&I).

Como secretário-executivo do Ministério da Ciência e Tecnologia e presidente do Conselho de Administração da Finep entre 1999 e 2002, durante o governo Fernando Henrique Cardoso, desempenhou papel decisivo na estruturação de políticas públicas para CT&I. Sua liderança foi fundamental na concepção e implementação dos Fundos Setoriais, um mecanismo inovador de financiamento que buscava garantir recursos estáveis e para diferentes setores voltados ao fomento da pesquisa e do desenvolvimento tecnológico. O relatório *Inventing a Better Future* (Inventando um Futuro Melhor) do InterAcademy Council (IAC), hoje integrado ao InterAcademy Partnership (IAP), reconhece os fundos como uma das abordagens mais criativas na gestão de C&T ([https://www.interacademies.org/sites/default/files/publication/full\\_s%26t\\_report\\_final.pdf](https://www.interacademies.org/sites/default/files/publication/full_s%26t_report_final.pdf)).

Em relação aos Fundos Setoriais, a seleção dos setores estratégicos, a distribuição dos recursos, o equilíbrio entre pesquisa básica e aplicada, o

orçamento necessário e as fontes de financiamento são definidos em conjunto pela comunidade acadêmica, setor privado e governo. O programa não criou novos impostos, apenas redirecionou tributos já existentes. Pacheco teve um papel decisivo na articulação com diferentes setores do governo e da indústria para assegurar a viabilidade desses fundos, que se tornaram uma fonte essencial de recursos para universidades, institutos de pesquisa e empresas inovadoras.

Pacheco atuou como subsecretário na Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo em 2007, foi reitor do ITA entre 2011 e 2015 e exerceu a função de diretor-geral no CNPEM entre 2015 e 2016.

Na FAPESP, ele ocupou a posição de diretor-presidente do CTA por três mandatos consecutivos, de 2016 a 2025. Durante esse período, seu trabalho foi pautado pelo compromisso em fomentar o desenvolvimento da pesquisa e da inovação, não apenas no Estado, mas em âmbito nacional. Ele foi fundamental no fortalecimento da instituição, ampliando sua capacidade de financiamento a projetos de excelência e promovendo colaborações entre o meio acadêmico e o setor produtivo. Sua visão estratégica ajudou a projetar a FAPESP como uma instituição modelo no apoio à ciência e à inovação, reforçando o papel do Estado de São Paulo como líder em produção científica e tecnológica no país. Entre suas inúmeras contribuições, destaca-se o papel fundamental desempenhado no Confap, assegurando a efetiva participação da FAPESP no Conselho.

O programa Amazônia+10 inicialmente uniu a FAPESP e os nove Estados da Amazônia Legal: Amazonas, Acre, Rondônia, Roraima, Pará, Maranhão, Amapá, Tocantins e Mato Grosso via suas respectivas Fundações de Apoio Estaduais. Atualmente, a coordenação da Iniciativa Amazônia+10 é conduzida por uma parceria entre o Confap e o Consecti, com o suporte estratégico do CNPq.

O diferencial da iniciativa reside em sua abordagem colaborativa, que articula FAPs de vários estados em torno de uma agenda de relevância internacional. Seu objetivo é concentrar esforços científicos no desenvolvimento de soluções que promovam um modelo sustentável e inclusivo na região da Amazônia Legal. A iniciativa também impulsiona a cooperação entre os es-



tados por meio do financiamento de projetos conjuntos e busca captar recursos externos para fortalecer a capacidade local de pesquisa, gerando avanços científicos na região.

A gestão do projeto é realizada por um comitê formado por representantes das Fundações de Amparo à Pesquisa da Amazônia Legal, do Confap, incluindo membros permanentes e parceiros do acordo de cooperação. Entre os integrantes, estão também os doadores que contribuem com pelo menos 5% do total de recursos aportados pelas FAPs participantes. Essa estrutura plural garante uma governança compartilhada, alinhada ao objetivo de promover a inovação e o desenvolvimento sustentável na região amazônica.

A trajetória de Pacheco é marcada pela habilidade de conectar diferentes setores – governo, academia e iniciativa privada – em prol de um objetivo comum: o avanço da ciência e da tecnologia como motores para o desenvolvimento do país. Por isso, ele é amplamente reconhecido como um dos principais formuladores de políticas públicas de CT&I no Brasil.

## Uma trajetória inovadora



*Maria Arminda do Nascimento Arruda, membro do Conselho Superior da FAPESP*

Carlos Américo Pacheco é um retrato das aspirações modernizantes do Brasil. Ao concluir o seu ciclo como diretor-presidente do CTA da FAPESP, ele também coroa uma trajetória de dedicação ao desenvolvimento científico e tecnológico e à inovação do nosso país.

Formou-se engenheiro eletrônico pelo ITA em 1979 e concluiu o seu doutorado em economia pela Unicamp em 1996. Em ambos os casos, tratava-se de instituições que completavam os seus primeiros 30 anos de existência. Portanto, Pacheco trilhou os seus anos de formação em universidades abertas à experimentação, nas quais o ânimo de professores, alunos e funcionários é mais sensível à construção de processos internos, à produção de pesquisas inovadoras que, anos depois, garantiriam uma posição de destaque a essas instituições no campo científico e tecnológico, nacional e internacional.

Neste espírito, Carlos Américo Pacheco desenvolveu como tese de doutoramento uma alentada reflexão sobre os dilemas em torno do desenvolvimento do país no fim da década de 1980, a partir de uma perspectiva sobre a crescente diferenciação entre as regiões brasileiras submetidas aos efeitos dos surtos inflacionários do período, cujos governantes precisavam lidar com os impactos no empobrecimento da população e no dismantelamento da infraestrutura produtiva. Publicada dois anos depois sob o título *Fragmentação*

*da Nação* (1998)<sup>1</sup>, a obra conclama a criação de uma política industrial de âmbito nacional que possa estabelecer coordenação sobre as políticas tributárias praticadas pelos demais entes federativos, de forma a integrar as vocações regionais em um todo coerente. Em 1998, Pacheco também se tornou professor do Instituto de Economia da Unicamp, onde lecionou nos cursos de graduação e pós-graduação até 2018.

Como é frequente na dinâmica da produção intelectual, autor e obra tornam-se agentes a serviço de uma tese que, entre reflexões, recuos e avanços, se verificará ao longo de uma vida. A de Pacheco tem sido a de construir políticas de desenvolvimento para o Brasil que passem pela construção e o fortalecimento do sistema de ciência, tecnologia e inovação. Nesta agenda de vida, Carlos Américo Pacheco ocupou cargos públicos na administração federal, sendo secretário-executivo do Ministério da Ciência e Tecnologia e presidente do Conselho de Administração da Finep de 1999 a 2002. Em um contexto de maior controle inflacionário, Pacheco participou da formulação e implementação de políticas científicas voltadas à formação de recursos humanos que estimularam o aumento da produção científica, a internacionalização de pesquisadores brasileiros, o fortalecimento dos centros de pesquisa localizados nas universidades e das agências de fomento federais e estaduais. Uma das ações pelas quais Pacheco mais se notabilizou nesta posição foi a implementação dos Fundos Setoriais de Ciência e Tecnologia vinculados ao FNDCT. Abastecidos com a receita de impostos incidentes sobre 14 setores econômicos, esses novos fundos impulsionaram a agenda da inovação tecnológica no país<sup>2</sup>.

Após a realização de um pós-doutorado na Columbia University (2004-2005), Pacheco ocupou a posição de secretário adjunto da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de São Paulo (2007). Neste novo papel constituiu o Comitê Executivo encarregado da elaboração do Plano de Ciência, Tec-

---

1 PACHECO, Carlos Américo. *Fragmentação da Nação*. Campinas: Unicamp, 1998.

2 Para as suas reflexões sobre este tema ao longo dos anos, ver, entre outros, PACHECO, Carlos Américo. *Estratégia para Fundos Setoriais*. *Revista Brasileira de Inovação*, Campinas, SP, v. 6, n. 1, p. 191–223, 2007. DOI: 10.20396/rbi.v6i1.8648945. Em julho de 2024, Pacheco apresentou sugestões para o aperfeiçoamento deste instrumento na 5ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (CNCTI).

nologia e Inovação para São Paulo, cujo relatório orientou a instituição do Sistema Paulista de Inovação no ano seguinte<sup>3</sup>. Em meio à sua atuação na Unicamp, também foi nomeado reitor do ITA (2011-2015) e diretor-geral do CNPEM (2015-2016).

Em 2016, iniciou a sua contribuição mais recente como diretor-presidente do CTA da FAPESP. Nesta instituição, contribuiu de forma destacada para o desenvolvimento científico e tecnológico local, por meio do fortalecimento das universidades públicas de São Paulo, dos seus centros de pesquisa e dos seus pesquisadores. Igualmente, Pacheco ajudou a posicionar a FAPESP no incentivo direto à inovação tecnológica, com o fortalecimento e ampliação de programas iniciados em meados dos anos 1990, como o de Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas (PIPE)<sup>4</sup>. Mais discretamente, também contribuiu para o fomento das pesquisas na área das humanidades, que, se não mantêm relação direta com a agenda da modernização tecnológica, cumprem papel central na reflexividade, no conhecimento histórico e nas elaborações de vanguarda que caracterizam a modernidade.

---

3 Lei Complementar nº 1.049/2008, regulamentada pelo Decreto nº 54.690/2009.

4 Ver <https://agencia.fapesp.br/51950>. Acessado em 09 Mai 2025.

## Paixão pela ciência



*Mayana Zatz, membro do Conselho Superior da FAPESP*

Carlos Américo Pacheco, ou Pacheco como é conhecido de todos, tem uma trajetória de sucesso. Foi secretário-executivo do Ministério da Ciência e Tecnologia, presidente do Conselho de Administração da Finep, secretário adjunto da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de São Paulo, reitor do ITA e diretor-geral do CNPEM antes de assumir o cargo de diretor-presidente da FAPESP, em julho de 2016. Entre condecorações anteriores, Pacheco recebeu os títulos de Grande Oficial da Ordem do Rio Branco, de Comendador da Ordem do Mérito Aeronáutico, a Grã-Cruz da Ordem Nacional do Mérito Científico e o título de Grã-Mestre da Ordem do Mérito da Defesa.

Ao longo de sua trajetória como diretor-presidente do CTA da FAPESP, ele não apenas desempenhou um papel fundamental na gestão de recursos, mas também se tornou um pilar de apoio para projetos que transformaram a pesquisa científica em nosso país. Certamente, após nove anos na FAPESP, ele merece mais uma homenagem.

Tive o privilégio de conhecer o Pacheco não só como cientista buscando recursos para os meus projetos, mas também como colega durante os seis anos em que convivi com ele no Conselho Superior da FAPESP. O seu papel foi fundamental na defesa da FAPESP quando corríamos o risco de ter cortes significativos por parte do governo estadual que temia uma recessão por causa da pandemia de COVID. Foram muitas reuniões de interlocução entre

o Pacheco e representantes do governo, mas no final os resultados foram positivos para a FAPESP. Os recursos da Fundação foram mantidos.

Com uma visão clara e estratégica, ele enfrentou desafios financeiros e administrativos com coragem e determinação. Sua habilidade em identificar oportunidades e otimizar recursos foi crucial para viabilizar projetos que, de outra forma, poderiam ter permanecido apenas no papel. Ele sempre acreditou que a ciência é uma ferramenta poderosa para o progresso da sociedade e, por isso, trabalhou incansavelmente para garantir que os cientistas tivessem o suporte necessário para desenvolver suas pesquisas. Um dos exemplos foi seu apoio ao projeto de xenotransplante idealizado e coordenado pelo Prof. Silvano Raia. O transplante de órgãos de suínos geneticamente modificados para seres humanos. O que parecia um sonho distante quando o projeto foi submetido em 2017 já é uma realidade. Em 2025 a Food and Drug Administration (FDA) aprovou o primeiro estudo clínico de transplante renal de suínos para seres humanos.

Um de seus maiores legados é a forma como ele estabeleceu parcerias e colaborações entre instituições, empresas e órgãos governamentais. Ele compreendeu que a ciência não pode prosperar isoladamente e, assim, buscou integrar diferentes setores em prol de objetivos comuns. Essa visão colaborativa resultou em iniciativas que não apenas alavancaram a pesquisa científica, mas também fortaleceram a comunidade científica brasileira como um todo. Em cada projeto que apoiou, em cada recurso que mobilizou, sua paixão pela ciência e progresso foi evidente. Ele não se limitou a cumprir sua função; ele se tornou um verdadeiro defensor da pesquisa e da inovação. Seu legado é visível em laboratórios, universidades e centros de pesquisa, onde ideias transformadoras estão sendo desenvolvidas, impulsionadas pela estrutura que ele ajudou a construir.

Seu senso de humor também é digno de nota. Estivemos juntos em um evento patrocinado pela FAPESP em Londres, a FAPESP Week. Lá apresentei minha pesquisa com centenários chamando a atenção para alguns que, de tão resilientes, passam dos 100 anos apesar de terem sobrepeso, não se exercitarem e fumarem por longos períodos. Como sabia que o Pacheco era fumante, contei para ele a história de uma centenária americana que con-

fessou ao cientista Nir Barzilai que ela havia fumado a vida toda. Quando Barzilai perguntou se seus médicos não lhe haviam dito que não devia fumar ela retrucou: “Sim, tive quatro médicos que repetiam isso o tempo todo, mas infelizmente os quatro já morreram”. Quando o Pacheco ouviu essa história, ele olhou para mim e disse com um semblante impassível: “Agora fiquei preocupado com os meus médicos”. Na última conversa que tivemos ele me contou que tinha parado de fumar, espero que definitivamente. Ele realmente quer preservar os seus médicos....

Neste momento de homenagem, é importante lembrar que o trabalho dele vai além dos números e dos projetos. Ele semeou esperança e inspiração em muitos, provando que, com dedicação e esforço, é possível superar barreiras e alcançar resultados significativos. Sua contribuição à ciência brasileira é inestimável e será lembrada por muitos. Em nome de todos que se beneficiaram de sua visão e liderança, agradecemos sinceramente cada esforço, cada hora dedicada e cada sonho que ele ajudou a tornar realidade. Que esta homenagem sirva como um tributo à sua trajetória exemplar e como um lembrete do impacto positivo que uma pessoa como ele pode ter na construção de um futuro melhor para a ciência e para o nosso país. Obrigada por seu trabalho incansável, por sua paixão pela ciência e por seu comprometimento em fazer a diferença. Sua trajetória, Pacheco, não termina aqui. Temos certeza de que encontrará novos caminhos e continuará a lutar pela ciência brasileira e sua aplicação para o desenvolvimento do país.

## Por uma política pública de educação baseada no uso de dados e evidências científicas



*Mozart Neves Ramos, membro do Conselho Superior da FAPESP*

Tive a oportunidade de conhecer Carlos Américo Pacheco quando exerci o cargo de reitor da UFPE e, naquela oportunidade, ele exercia a função de secretário-executivo do Ministério da Ciência e Tecnologia. De lá para cá, estivemos, de uma forma ou de outra, bastante próximos, pelo interesse na qualidade do fortalecimento das políticas públicas em nosso país, tanto no campo da ciência, tecnologia e inovação, como também no campo da educação.

Em seu trabalho, uma coisa que me chamava a atenção se traduzia na sua capacidade de organizar e pensar estrategicamente os projetos nacionais e locais sob sua responsabilidade. Ele consegue alinhar uma forte formação acadêmica com uma visão prática do mundo do trabalho.

Há oito anos, cheguei ao Conselho Superior da FAPESP por indicação do então governador João Dória, que entendia que era preciso trazer de uma forma mais intensa a questão da qualidade da educação básica para a entidade. Havia uma compreensão de que a boa formação de futuros cientistas e professores na demanda de que o país precisava – e, em particular, precisará no futuro próximo – passava por essa questão. De forma prática, isso ocorreu mediante o lançamento do PROEDUCA – um edital em parceria com a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo para implementar nas redes públicas de ensino uma cultura do uso de dados e evidências baseados em



pesquisas científicas na tomada de decisão no campo da política pública de educação.

Como estrategista, Pacheco organizou esse ecossistema com apoio da Diretoria Científica da FAPESP e o natural empoderamento por parte de seu presidente, Marco Antonio Zago. Tratava-se de um ecossistema complexo, envolvendo escolas públicas, universidades e o terceiro setor – institutos e fundações de empresas que atuavam no setor da educação. A liderança de Pacheco foi fundamental para o êxito do programa – considerando o expressivo número de projetos encaminhados à FAPESP.

Em particular, o projeto sob minha responsabilidade teve como objetivo melhorar a aprendizagem escolar e reduzir as desigualdades educacionais em cinco municípios paulistas: Ribeirão Preto, Jundiáí, Francisco Morato, Cordeirópolis e Batatais. Na oportunidade, compartilhei com Pacheco e com o nosso presidente Zago os primeiros resultados, trazendo os chamados mapas de georreferenciamento escolar, que permitem uma visão sistêmica da desigualdade da rede de ensino quanto ao desempenho. Apesar do pouco tempo de trabalho para uma estruturação orgânica em termos de política pública, dois dos municípios incluídos nesse estudo, Cordeirópolis e Batatais, promulgaram leis municipais instituindo o uso de dados e evidências na tomada de decisão na área da educação.

Os resultados chamaram a atenção de Pacheco e do presidente Zago, que recomendaram que deveríamos estender o trabalho para a cidade de São Paulo, caso a Secretaria de Educação assim entendesse como relevante, o que ocorreu por meio de seu secretário, Fernando Padula. Ao longo de 2024, foram assim realizados os estudos dos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental (EF) da rede municipal de São Paulo, relativos aos anos de 2019 e 2023, antes e após a pandemia, trazendo *insights* relevantes sobre as desigualdades, em termos de desempenho escolar, para cada uma das 13 Diretorias Regionais de Educação (DREs). Esse trabalho foi divulgado pela revista *Pesquisa FAPESP*: <https://revistapesquisa.fapesp.br/metodologia-mapeia-desigualdade-em-redes-de-ensino>. Posteriormente, a própria FAPESP, em parceria com o Instituto do Legislativo Paulista, fez um evento on-line sobre os desafios da educação pública: “Como reduzir as desigualdades edu-

caçionais nas redes públicas de ensino?”, gravado na sede da Fundação, que contou com a coordenação do prof. Pacheco, além da nossa participação e do secretário Fernando Padula.

Por fim, queremos registrar o nosso reconhecimento ao belíssimo trabalho realizado pelo professor Carlos Américo Pacheco ao longo dos três mandatos à frente do cargo de diretor-presidente do CTA da FAPESP.

*Mozart Neves Ramos é conselheiro da FAPESP e titular da Cátedra Sérgio Henrique Ferreira do Instituto de Estudos Avançados da USP de Ribeirão Preto.*

## **Carlos Américo Pacheco: exímio líder brasileiro na área de ciência e tecnologia**



*Marcílio Alves, membro do Conselho Superior da FAPESP*

Conheci o professor Carlos Américo Pacheco há poucos meses, quando da inauguração de um centro de inovação da USP. De cordialidade ímpar, carrega uma certa nobreza, acentuada por sua voz calma e por suas posições assertivas.

E é assim que se aprende com Pacheco: escutando-o e mesmo estudando suas apresentações repletas de dados importantes e bem interpretados.

Desenvolve-se assim a confiança necessária para lidar com os destinos de uma instituição tão relevante para a ciência mundial quanto a FAPESP, onde Pacheco atuou por muitos anos como diretor.

E é nesse cargo de diretor-presidente do CTA da FAPESP que pude notar suas habilidades de cultivar acordos técnicos e financeiros entre partes, se não antagônicas, mas de opiniões múltiplas. Com a paciência que lhe é característica, Pacheco cirze um tecido coeso, que tem definido o futuro da FAPESP e, por decorrência, o futuro da ciência brasileira.

Uma experiência importante que tive, fruto da convivência profissional com Pacheco, foi uma discussão sobre o uso de certos fundos da FAPESP. Pacheco liderou um grupo de trabalho, do qual eu participei, e soube encaminhar as discussões ao longo de várias reuniões, culminando num consenso importante para dele se tomar decisões de grande impacto para a FAPESP. Pacheco soube escolher profissionais para dirimir dúvidas técnicas dos con-

selheiros e disso resultou um processo claro que trouxe tranquilidade aos envolvidos.

Em outra ocasião, Pacheco soube exercer seu papel de líder ao apoiar as interações da FAPESP com várias fundações de apoio para que fossem viabilizadas operações de importação de equipamentos e insumos de pesquisa.

Apesar do meu breve contato profissional com Pacheco, ficou claro para mim que se trata de um negociador hábil, virtude que o posiciona como uma peça importante no panorama científico e tecnológico do Estado de São Paulo e do Brasil.

## Transparência e eficiência na aplicação dos recursos



*Herman Jacobus Cornelis Voorwald, membro do Conselho Superior da FAPESP*

Ao final de um ciclo de três mandatos de dedicação e comprometimento, é com respeito e admiração que reconheço o seu exemplar trabalho desempenhado como diretor-presidente do CTA da FAPESP, uma das mais importantes e bem-sucedidas FAPs do país.

A sua atuação foi sempre pautada por uma visão estratégica, integridade e foco na excelência da gestão pública e institucional. Conduzindo com segurança o controle orçamentário e financeiro da Fundação, assegurou transparência e eficiência na aplicação dos recursos destinados às atividades-fim da FAPESP.

A sua articulação com entes públicos e privados fortaleceu as relações institucionais abrindo novos horizontes para o desenvolvimento científico e tecnológico do Estado de São Paulo e do Brasil.

Deve ainda ser destacada a sua capacidade de articular ambientes colaborativos e, desse modo, induzir inovação dentro da própria instituição.

A sua atuação como diretor-presidente do CTA da FAPESP teve sempre, como missão maior, o fomento à pesquisa científica como instrumento de progresso social. Ao encerrar este ciclo, registro aqui o reconhecimento por sua trajetória de enorme contribuição à FAPESP e desejo sucesso em seus novos caminhos.

## Carlos Américo Pacheco e a Política de Inovação



*Antonio José de Almeida Meirelles, membro do Conselho Superior da FAPESP*

Carlos Américo Pacheco tem e teve, nas últimas décadas, influência significativa no desenvolvimento do sistema de ciência e tecnologia do Estado de São Paulo e do Brasil, mas sua importância ímpar foi no aperfeiçoamento da política de inovação paulista e brasileira.

Para melhor avaliar a importância dessa atuação é necessário considerar os aspectos a seguir. Em primeiro lugar, que o Brasil ocupa a sétima posição na economia mundial, de acordo com o World Economic Outlook (Fundo Monetário Internacional – FMI, 10/2024, p.112). Esse relatório emprega como base de cálculo a paridade do poder de compra, indicando que a economia brasileira é responsável por 2,4% do Produto Interno Bruto global. Em termos de produção científica o Brasil está na 13<sup>a</sup> posição no mundo, segundo o Panorama das Mudanças na Pesquisa no Brasil (Clarivate, 08/2024, p.7). Por outro lado, no que se refere à inovação a situação brasileira ainda é bem inferior, ocupando a 50<sup>a</sup> posição (Global Innovation Index Database, World Intellectual Property Organization – WIPO, 2024, p.18).

Endogenizar, de forma significativa, o processo de inovação vem sendo o grande desafio do país nesse último período. Afinal, um dos principais resultados da geração de novos conhecimentos em ciência e tecnologia deve ser sua transformação em produtos, processos e serviços que impactem o desenvolvimento econômico e social do país. Se há uma boa chance de vencermos

esse desafio hoje em dia, temos que reconhecer o papel que profissionais como Carlos Américo Pacheco vêm desempenhando ao longo do tempo. De fato, foi a partir de propostas desses profissionais que foram gerados uma institucionalidade e exemplos concretos que permitem vislumbrar a superação desse gargalo e generalizar para todo o país o adensamento da produção interna de inovação.

Pacheco é professor do Instituto de Economia da Unicamp e está alocado atualmente no Departamento de Política Científica e Tecnológica (DPCT) do Instituto de Geociências. Ele foi secretário-executivo do Ministério da Ciência e Tecnologia e presidente do Conselho de Administração da Finep no período de 1999 a 2002, foi subsecretário da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo no ano de 2007, reitor do ITA nos anos de 2011 a 2015, diretor do CNPEM de 2015 a 2016 e atualmente é diretor-presidente do CTA da FAPESP (<https://fapesp.br/10325/carlos-americo-pacheco>).

Suas atividades nos últimos 25 anos indicam uma forte conexão com o tema da inovação, seja em cargos públicos do executivo, seja em cargos nas instituições de fomento ou no ambiente propriamente acadêmico. Tendo sido um dos pesquisadores fortemente envolvidos na discussão e formulação da Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004), Pacheco observa que, apesar de o “espírito da lei [ser] exatamente [o] de ampliar a parceria público-privada”, sua implementação plena encontrou dificuldades na “relação jurídica entre as partes” (<https://revistapesquisa.fapesp.br/uma-lei-bem-intencionada>). Ainda assim, a lei estimulou “diferentes formas de articulação entre ciência e indústria” e “levou à multiplicação dos Núcleos de Inovação (NITs) nas universidades e institutos de pesquisa, que hoje são 220”, enfatiza-se em artigo de sua coautoria (<https://www.poli.usp.br/noticias/politnamidia/62966-professor-da-poli-publica-artigo-sobre-a-lei-de-inovacao-estadunidense.html>).

A criação, em 2013, da Embrapii, em ação conjunta dos ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovação e da Educação, vem contribuindo adicionalmente para estreitar a relação entre empresas e instituições de ciência e tecnologia. Esse passo acabou por atribuir ao setor industrial um papel mais

destacado para a geração de inovações nas iniciativas conjuntas com as instituições onde se desenvolvem pesquisas.

Por fim vale destacar o papel que Pacheco teve na formatação da Inova, a Agência de Inovação da Unicamp ([https://unicamp.br/unicamp/unicamp\\_hoje/ju/maio2003/ju211pg04.html](https://unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/maio2003/ju211pg04.html)), e sua atuação, nesses últimos nove anos, voltada para esta agenda na FAPESP. A Inova, criada em 2003, acabou se tornando uma das principais agências de inovação ligadas a universidades em todo o país, com 1.293 patentes vigentes, 212 contratos de licenciamento e 1.588 empresas-filhas cadastradas (<https://www.inova.unicamp.br/a-inova>). Na FAPESP a agenda da inovação assumiu destaque maior na década de 2010 e desde então vem se fortalecendo continuamente, com a criação de uma variedade de iniciativas, como os Centros de Pesquisa em Engenharia/Centros de Pesquisa Aplicada (CPEs/CPAs), Centros de Pesquisa, Inovação e Difusão (CEPIDs), Pesquisa em Parceria para Inovação Tecnológica (PITE) e Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas (PIPE). Essas iniciativas exigem, normalmente, o cofinanciamento da atividade pelo setor empresarial, atingem uma diversidade de temas e de portes de empresas e têm prazos de duração diferentes, variando de acordo com o escopo, amplitude e ambição das inovações pretendidas pelas empresas envolvidas.

As várias iniciativas supramencionadas indicam que o caminho para que a inovação se torne o motor de nosso desenvolvimento econômico e social está, em boa parte, traçado. Tais iniciativas continuam a pipocar por vários cantos do país e envolvem diversos atores, indicando o potencial para um grande adensamento dessa perspectiva em nosso tecido econômico. Mas o papel de articulação, em maior escala, dos vários atores e a busca de coerência com outros aspectos de nossa política econômica exigem uma ação ativa dos poderes públicos. Pacheco já chamava a atenção para essa questão há mais de uma década: “O país precisa ter uma agenda estratégica clara de inovação articulada com uma política de comércio exterior e inserção internacional. Ou seja: é preciso apoiar a internacionalização e o fortalecimento da capacidade de competir globalmente das empresas brasileiras para impulsionar nossa agenda de inovação. De outro lado, é também preciso rever nossas políticas de comércio exterior e fortalecer os instrumentos de articu-



lação da política comercial com a política industrial e de inovação” (Carlos Américo Pacheco e Júlio Gomes de Almeida, A Política de Inovação, Texto para Discussão n° 219, Instituto de Economia, Unicamp, maio de 2013).

*Antonio José de Almeida Meirelles*

*Reitor da Unicamp – Gestão 04/2021 a 04/2025*

## Tornar sonhos realidade



*Vahan Agopyan, secretário de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo*

Há muitas definições e explicações sobre juventude e velhice, mas eu gosto muito da que declara que ser jovem é ter mais sonhos do que realizações. Esse pensamento eu ouvi do jovem Prof. José Goldemberg, que em fins de maio completou 97 anos, e mesmo contando com um número demasiado de realizações, a maioria em prol da sociedade, ele não deixa de ter sempre uma quantidade imensa de sonhos. Não posso afirmar que essa sentença seja de autoria do famoso professor, mas é uma definição que me apraz. Com esse entendimento, podemos afirmar que o nosso homenageado, Prof. Carlos Américo Pacheco, é e será sempre um eterno garoto.

Ele apresenta um rico currículo de trabalho e dedicação para o fortalecimento da pesquisa científica e tecnológica no nosso país, e nas últimas décadas, mais concentrado nos problemas do Estado de São Paulo, ora diretamente participando do governo ou indiretamente, por meio das suas atividades na Unicamp, no ITA e na FAPESP. Ele é sempre um batalhador para o desenvolvimento da sociedade de forma consistente, pela ciência, tecnologia e inovação.

O currículo do nosso homenageado é tão denso que fica difícil resumir num texto, como este, mesmo atentando a um aspecto das suas atividades. Reconhecendo a minha incapacidade de sumarizar as atividades principais dessa biografia intensa do Prof. Pacheco, deixo aos meus colegas a discus-

são da sua capacidade como pesquisador, professor, articulador de políticas públicas de CT&I, gestor público e pensador. Vou me restringir a uma qualidade inerente dele, uma competência especial e rara, que se torna importante, aliada à sua inteligência privilegiada – a criatividade, o dom de sempre apresentar proposições coerentes e inovadoras em quaisquer situações. Por isso, iniciei este texto mencionando a sua contínua juventude, uma pessoa que não tem medo de sonhar e lutar para que os sonhos se tornem realidade.

Não sou especialista no tema, mas acredito que essa competência é a razão do seu sucesso em todas as responsabilidades que assumiu.

Conheci o Prof. Pacheco, pessoalmente, no começo de 2007, ele como secretário adjunto, recém-empossado, da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo, que, na época, incluía as atividades de Ciência e Tecnologia, e eu como diretor-presidente do IPT, coligado à sua secretaria, nomeado para o cargo pela gestão anterior do governo. Desde então, a minha admiração e respeito a ele só têm aumentado, além de criar e reforçar o vínculo de amizade.

Não posso deixar de fazer uma confidência daquela época, relacionada à sua imensa criatividade. A diretoria do IPT fazia reuniões periódicas com o secretário adjunto e invariavelmente nesses encontros o Prof. Pacheco fazia proposições interessantes, muitas vezes de difícil implantação, mas que a diretoria abraçava e levava avante a ideia, por ser muito boa para a instituição executar, além de, geralmente, ser importante socialmente. Poucas semanas depois, ele voltava ao instituto e apresentava uma proposta mais evoluída e complexa para o mesmo tema, deixando os diretores perplexos e preocupados, pois teríamos que alterar as ações até então programadas. Em outras palavras, as propostas dele eram continuamente aprimoradas, por ele mesmo, obrigando-nos a replanejar e redirecionar, também de forma contínua, as nossas ações. Com isso, conseguimos, num curto período de tempo, um ano, reorganizar a instituição, que hoje recuperou todo o seu prestígio, não só pelo seu glorioso passado, mas pelo seu presente e pelas perspectivas futuras.

Quero reforçar que o nosso homenageado não apenas apresentava as boas ideias, mas apoiava e pessoalmente colaborava na sua aplicação. Esta postura motivava a diretoria da época no IPT, pois não estava apenas rece-

bendo boas sugestões, continuamente aprimoradas, mas um apoio, também contínuo, para a implementação dessas recomendações. O Prof. Pacheco é uma pessoa sonhadora, mas também tem a competência de transformar os seus sonhos em realidade, o que é uma competência ainda mais notável.

Os nossos caminhos se cruzaram novamente, agora eu como responsável da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, desmembrada da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, e ele como diretor-presidente da FAPESP. Novamente constatei que ele continuava tão criativo quanto há quase duas décadas, talvez até mais. Igualmente, colabora de forma decisiva pelo desenvolvimento da Fundação e está sendo um conselheiro importante da secretaria e, por meio da FAPESP, um importante apoiador das atividades de estímulo à inovação tecnológica no Estado.

Obrigado Prof. Pacheco por tudo que você, com a sua criatividade e dedicação, vem fazendo para incrementar as políticas de desenvolvimento científico e tecnológico do nosso país e espero que a máxima do Prof. Goldemberg esteja certa para você continuar sendo sempre um jovem sonhador, colaborando para o progresso da sociedade brasileira, amparado pelo desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico.

## **Estratégias de Sucesso: a contribuição de Carlos Américo Pacheco para a FAPESP**



*Marcio de Castro Silva Filho, diretor científico da FAPESP*

*Niels Olsen Saraiva Câmara, assessor da Diretoria Científica*

*Connie McManus, gerente de Colaboração e Pesquisa da Diretoria Científica*

O professor Carlos Américo Pacheco, na função de presidente do CTA da FAPESP, tem exercido um papel central e ativo na consolidação e expansão da importância da Fundação tanto em âmbito nacional quanto internacional. Para exercer essa função de forma eficaz, é necessário compreender profundamente a relevância da atuação da FAPESP em múltiplos níveis: local, nacional e global. Não podemos destacar o papel da influência do professor Carlos Américo Pacheco no setor de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) sem discutir as mudanças e o impacto da FAPESP, além dos seus muros, em São Paulo, no Brasil e no exterior.

Sua atuação ao longo das últimas décadas demonstra uma rara combinação de conhecimento técnico, experiência acadêmica e competência em gestão pública, o que o torna plenamente qualificado para liderar uma instituição estratégica como a FAPESP.

No setor público, foi secretário-executivo do Ministério da Ciência e Tecnologia e presidente do Conselho de Administração da Finep entre 1999 e 2002, além de secretário adjunto de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo em 2007. Também teve papel de liderança em instituições

de pesquisa de ponta, como reitor do ITA entre 2011 e 2015 e diretor-geral do CNPEM de 2015 a 2016.

Nos últimos dez anos, a FAPESP passou por significativas transformações estruturais e estratégicas que ampliaram seu impacto sobre a ciência, a tecnologia e a inovação no Brasil. Um dos pontos mais notáveis desse processo foi o aumento dos investimentos em P&D. Mesmo diante de contextos econômicos desafiadores, a Fundação manteve um volume robusto de financiamento a projetos científicos e tecnológicos. Esses investimentos resultaram em um dispêndio total de P&D no Estado de São Paulo equivalente a 1,52% do Produto Interno Bruto (PIB) estadual – uma proporção superior à de países como a Espanha e a Itália. Isso demonstra não apenas o compromisso da FAPESP com o avanço científico, mas também sua capacidade de atuar como agente de desenvolvimento econômico estratégico para o Estado.

Essas transformações refletem um compromisso contínuo da FAPESP com a excelência acadêmica, o estímulo à inovação e o desenvolvimento sustentável. A Fundação tem consolidado sua posição como uma das principais agências de fomento à pesquisa científica e tecnológica, não apenas no Brasil, mas em nível internacional. O Prof. Pacheco tem contribuído para o reconhecimento do papel estratégico da agência, bem como participado de novas iniciativas que ampliam o alcance da FAPESP na sociedade.

Uma importante contribuição do Prof. Pacheco refere-se ao fortalecimento das parcerias entre o setor público e privado. A Fundação também atua fortemente no ecossistema de inovação tecnológica, promovendo o desenvolvimento de startups por meio de apoio financeiro e infraestrutura em parques tecnológicos e incubadoras. Isso inclui incentivos diretos para a transformação de descobertas científicas em produtos e serviços com valor de mercado, fortalecendo a economia baseada em conhecimento. A FAPESP vem estimulando a conexão entre universidades, centros de pesquisa, empresas estabelecidas e startups para fomentar a inovação e promover a transferência de tecnologia. Parcerias com grandes corporações e iniciativas como os Centros de Pesquisa Aplicada consolidam esse modelo de cooperação entre ciência e mercado. Pacheco tem sido um defensor da criação de distritos de inovação no Estado, como os projetos em desenvolvimento no terreno da

Ceagesp, em São Paulo, e na Fazenda Argentina, em Campinas. Esses distritos visam integrar pesquisa, empreendedorismo e desenvolvimento urbano.

O professor Carlos Américo Pacheco também tem exercido liderança nacional por meio do seu papel no Confap, contribuindo ativamente para fortalecer o sistema brasileiro de ciência, tecnologia e inovação. Como diretor-presidente do CTA da FAPESP e também como diretor regional Sudeste do Confap, Pacheco tem participado de painéis e conferências estratégicas – como a 5ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação – discutindo temas como o futuro do FNDCT e a necessidade de escalar os investimentos em CT&I para garantir o desenvolvimento nacional sustentável. Pacheco participa em painéis estratégicos, discutindo a importância de ampliar os investimentos em ciência e tecnologia para impulsionar o desenvolvimento nacional, bem como nas negociações para assinatura de acordos de cooperação entre as fundações estaduais que ampliam o alcance e o impacto da ciência produzida nos estados envolvidos.

Outro marco importante da sua gestão foi a criação da Iniciativa Amazônia+10, voltada para apoiar projetos de pesquisa na região amazônica, envolvendo cientistas de todo o país em estudos sobre biodiversidade, populações tradicionais, sustentabilidade e desenvolvimento local. O nome “Amazônia+10” reflete a articulação pioneira entre a FAPESP e as nove Fundações de Amparo à Pesquisa dos Estados que compõem a Amazônia Legal – Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. Idealizada a partir de 2020 com forte protagonismo do professor Carlos Américo Pacheco, a iniciativa foi concebida como uma resposta estratégica à urgência de promover o desenvolvimento sustentável da Amazônia por meio da ciência, tecnologia e inovação.

Carlos Américo Pacheco é amplamente reconhecido não apenas por sua impressionante trajetória acadêmica e profissional, mas também por suas qualidades humanas, que o distinguem como um líder respeitado e inspirador. Além de profundo conhecedor das políticas de ciência e tecnologia, ele é descrito por colegas e colaboradores como alguém acessível, com escuta ativa e um refinado senso de humor, capaz de criar um ambiente de trabalho leve mesmo diante de grandes responsabilidades. Sua liderança

combina firmeza e diálogo: sabe tomar decisões estratégicas com clareza, mas sempre valorizando a contribuição coletiva, promovendo o trabalho em equipe e estimulando a inovação por meio da confiança e da valorização do conhecimento técnico e humano dos que o cercam. Pacheco transita com naturalidade entre o universo acadêmico, as demandas da gestão pública e os desafios da pesquisa científica, sempre com uma postura ética, ponderada e comprometida com o interesse público. Essa combinação de competência, empatia e visão estratégica faz dele não apenas um gestor eficiente, mas também uma referência de integridade e humanidade no meio científico e institucional.



## Minha convivência com Pacheco



*Fernando Menezes de Almeida, diretor administrativo da FAPESP*

Tenho tido a alegria de conviver com Carlos Américo Pacheco pelos últimos pouco mais de 20 anos.

O primeiro contato que tive com ele, quando ainda não nos conhecíamos, foi quando assisti à Conferência Nacional da Ciência, Tecnologia e Inovação de 2001, ocasião em que foi lançado o *Livro Verde – Ciência, Tecnologia e Inovação – Desafio para a sociedade brasileira*. Eu ainda não tinha uma atuação mais direta em matéria de C&T, que passei a ter desde o ano seguinte, quando fiz meu concurso de ingresso na USP e, por volta de outubro, fui convidado a ser chefe de Gabinete da Secretaria de Ciência, Tecnologia, Desenvolvimento Econômico e Turismo do Estado de São Paulo, por indicação de nossa amiga Nina Ranieri, ainda na gestão do secretário Ruy Altenfelder. Logo na sequência, em 2003, assumiu a secretaria o secretário João Carlos de Souza Meirelles, que me convidou a continuar na equipe, passando a atuar como secretário adjunto (designação dos atuais secretários-executivos).

Nessa transição entre as duas gestões, desenvolveu-se, como política de governo, o Sistema Paulista de Parques Tecnológicos (SPPT). Por sugestão do então reitor da Unicamp, Carlos Henrique de Brito Cruz, a secretaria convidou Pacheco, então recém-saído de sua função de secretário-executivo do Ministério da Ciência e Tecnologia, para coordenar esse programa, o que fez com extrema eficiência e visão estratégica, em companhia de outros queridos amigos como João Steiner e Marisa Cassim.

O SPPT, cujos frutos ajudaram a modificar a realidade dos ambientes de inovação no Estado de São Paulo, evoluiu para diversas outras iniciativas correlatas, que ainda hoje se desenvolvem, sempre contando com a presença do Pacheco como mentor ou mesmo executor. São, por exemplo, os casos dos projetos do Distrito de Inovação do Jaguaré e do Hub de Inovação dos Campos Elíseos.

Na gestão seguinte do governo paulista, a partir de 2007, Pacheco assumiu a função de secretário adjunto da mesma secretaria e, nessa ocasião, eu passei a atuar como assessor da Presidência da FAPESP, a convite de seu presidente Celso Lafer. Nosso convívio prosseguiu, seja por força do SPPT, seja por outras iniciativas relacionadas com o desenvolvimento científico e tecnológico do Estado, incluindo o período em que Pacheco atuou como reitor do ITA.

O final da gestão de Pacheco como reitor conecta-se praticamente com convite para tornar-se diretor-presidente do CTA da FAPESP (DPCTA), sob a Presidência de José Goldemberg, período em que eu atuava ainda como assessor da Presidência, mas, simultaneamente, e por convite do atual presidente da FAPESP, Marco Antonio Zago, então reitor da USP, também exercia a função de controlador-geral da USP.

Foi por iniciativa de Pacheco – pela qual registro minha enorme gratidão – que o presidente José Goldemberg convidou-me e levou meu nome ao Conselho Superior da FAPESP para ser nomeado diretor administrativo, com o apoio do reitor Marco Antonio Zago, que viria a tornar-se presidente da FAPESP, reconduzindo-me, assim como Pacheco, nas respectivas funções de diretoria.

Nos últimos oito anos, portanto, tive a grande satisfação de conviver diariamente com Pacheco, integrando o CTA da FAPESP, ainda na companhia de Carlos Henrique de Brito Cruz (que o integrava já desde 2005, permanecendo até 2020), Luiz Eugênio Araújo de Moraes Mello (2020-2023) e, atualmente, Marcio de Castro Silva Filho (desde 2023), sucessivamente ocupando a função de diretor científico. Nessa qualidade, tendo atuado na FAPESP, como dito, desde 2007, posso atestar a transformação positiva da instituição liderada por Pacheco no exercício de sua função de diretor-presidente.

Do ponto de vista da dinâmica da organização, o CTA, com a Presidência de Pacheco, passou a ter um caráter marcadamente mais integrado em sua colegialidade, com aumento importante da interação das três Diretorias na tomada articulada de decisões, seja do âmbito de cada qual, seja em matérias que exigem mesmo a decisão coletiva. E novas gerências, de importância estratégica, foram criadas, vinculadas à DPCTA, para além da já existente Gerência de Comunicação: a Gerência de Planejamento, Estudos e Indicadores, a Gerência de Informação, Normatização e Gestão Documental e a Gerência de Relações Institucionais. Com efeito, Pacheco sempre teve uma especial atenção para o planejamento e para a clareza da normatização, o que, na escala de uma organização como a FAPESP, é o reflexo de uma preocupação com a legalidade e com a boa gestão pública.

Do ponto de vista da atuação finalística da FAPESP, alguns exemplos simbolizam uma especial evolução ao tempo da atuação de Pacheco como DPCTA: a preocupação com planejamento estratégico (tanto em matéria financeiro-orçamentária como em matéria de programas de fomento), a ênfase na modernização de mecanismos de fomento à inovação (com ampliação das modalidades de PIPE e com a diversificação do apoio à consolidação das startups daí nascentes), a ampliação da atuação financeira da FAPESP por meio de fundos de investimento voltados ao apoio à inovação (fazendo convergir a gestão patrimonial da FAPESP com sua atividade finalística), a maior interface com o mundo empresarial e com o próprio governo e com o parlamento (como atestam o programa dos Centros de Ciência para o Desenvolvimento e os seminários desenvolvidos em parceria com o Instituto do Legislativo Paulista, da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo).

Ao final da gestão de Pacheco (e aproximando-se também o final da minha) como diretor, sob a liderança da Presidência e com integral participação da Diretoria Científica, dois projetos que mudarão a história da FAPESP estão sendo concluídos: a substituição do sistema SAGe pela Plataforma Oscar Sala (o que, mais do que modernização tecnológica, significa, pela engenharia do sistema, uma salutar mudança de mentalidade nos processos decisórios da instituição) e a implantação de novo modelo de gestão administrativa e financeira dos projetos de pesquisa, com efetivo apoio institucional

das instituições de pesquisa (de modo a melhorar a gestão dos projetos e a otimizar a dedicação dos pesquisadores à efetiva pesquisa).

Por todas essas razões, deixo aqui, ao final de meu depoimento, uma declaração de admiração, gratidão e amizade a Carlos Américo Pacheco.





Carlos Américo Pacheco.  
Foto: Eduardo Cesar (2011)



Carlos Américo Pacheco, Carl Dahlman e Carlos Henrique de Brito Cruz.  
Foto: Carol Quintanilha (2001)

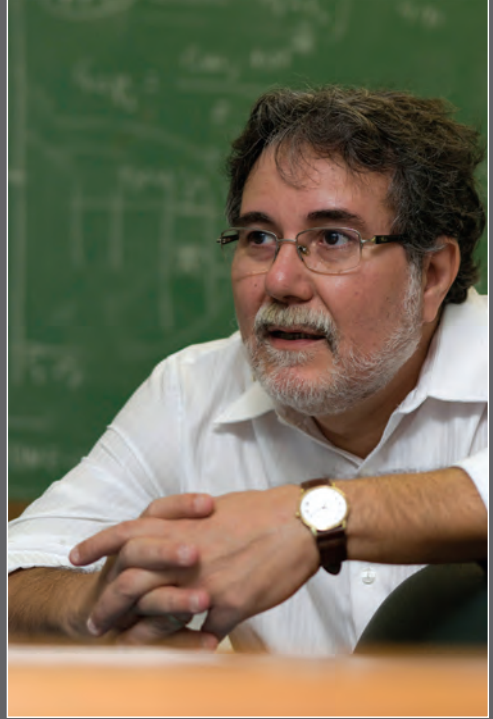


1º Encontro Preparatório  
do Fórum Mundial de Ciência.  
Foto: Eduardo Cesar (2012)





Fotos: Eduardo César (2011)







Fotos: Leo Ramos Chaves (2016)





Foto: Leandro Negro (2016)



Foto: Daniel Antônio (2024)



Foto: Daniel Antônio (2024)



FAPESP Week China.  
Foto: Karina Toledo (2024)



FAPESP Week Bologna.  
Foto: Karina Toledo (2024)

Foto: Daniel Ant6nio (2024)



Foto: Daniel Ant6nio (2024)





Fotos: Daniel Ant3nio (2024)



Foto: Daniel Antônio (2024)





## Empatia, compromisso e um profundo respeito pelo outro



*Marcel Botelho, vice-presidente do Confap e presidente da Fapespa*

Em tempos em que o mundo clama por líderes íntegros, sensíveis e profundamente comprometidos com o bem coletivo, é uma honra homenagear o professor Carlos Américo Pacheco. Ao longo de sua trajetória à frente do CTA da FAPESP, ele tem se destacado não apenas por sua impressionante inteligência e formação técnica, mas também por um conjunto de virtudes humanas e éticas que o tornam uma referência no cenário acadêmico e institucional brasileiro.

A humildade, talvez sua marca mais forte, o aproxima daqueles com quem convive, independentemente de hierarquias ou títulos. O Pacheco encarna esse princípio da humildade com elegância: escuta com atenção, acolhe opiniões diversas e jamais se coloca acima do outro, mesmo sendo uma das maiores autoridades em sua área de atuação e um decano no Confap.

O professor Pacheco não apenas compreende com profundidade os temas mais complexos da economia, ciência e tecnologia, como consegue traduzi-los com clareza e sensibilidade para públicos diversos. Seu domínio técnico é sempre colocado a serviço do diálogo e da construção coletiva. Todos aprendemos um pouco ao conviver com o Pacheco.

Outra virtude admirável é sua disposição permanente para ajudar. Em um mundo cada vez mais marcado pelo individualismo, ele age com empatia, compromisso e um profundo respeito pelo outro. Pacheco certamente



acredita na transformação do mundo por meio da ciência e da colaboração, cultivando espaços onde o saber floresce na escuta mútua e na solidariedade.

Sua impressionante capacidade de negociação e, sobretudo, de ceder quando necessário, revela maturidade emocional e sabedoria política. Essa habilidade o aproxima de figuras como Nelson Mandela, que sabia que liderar é, muitas vezes, renunciar a certezas pessoais em nome de um bem maior. Pacheco nos mostrou inúmeras vezes em nossos fóruns que o progresso não nasce do confronto de egos, mas da convergência de propósitos. Ao negociar, ele não busca simplesmente vencer debates, mas construir pontes, alinhando interesses distintos em favor do coletivo.

Essa postura se articula com sua liderança nata – um tipo de liderança que não se impõe pela força ou pelo título, mas se estabelece pelo exemplo, pela escuta e pela coerência ética. Uma pessoa capaz de inspirar pela ação e pelo compromisso com a ciência, democracia e a justiça. O Pacheco é esse líder inspirador, cuja presença ilumina, orienta e transforma ambientes.

Ao celebrarmos sua trajetória, celebramos também a possibilidade de um futuro em que a inteligência caminhe ao lado da generosidade, a firmeza conviva com a sensibilidade e a liderança seja instrumento de transformação ética e social. Pacheco, você é, sem dúvida, um desses raros nomes que nos fazem acreditar que é possível aliar excelência técnica com humanidade – e que, quando isso ocorre, todos ganham.

O Pacheco, com esse conjunto virtuoso, colocou em prática uma das maiores iniciativas da pesquisa no Brasil: a Iniciativa Amazônia+10. Um projeto complexo com o envolvimento de 25 das 27 FAPs do Brasil, com a participação das agências federais de fomento à pesquisa, ministérios, agentes internacionais e voltado para elucidar os desafios para o desenvolvimento sustentável do maior bioma do Brasil, o mais complexo, de maior biodiversidade e de menor grau de conhecimento agregado, além de um enorme desafio social frente aos menores índices de desenvolvimento humano do país.

Que sua atuação continue sendo fonte de inspiração para gerações de estudantes, pesquisadores, gestores e cidadãos comprometidos com um Brasil mais justo, científico e solidário. Obrigado, Pacheco!

## Uma das lideranças mais respeitadas do sistema brasileiro de CT&I



*Odir Dellagostin, ex-presidente do Confap, presidente da Fapergs*

Ao longo de seus três mandatos como diretor-presidente do CTA da FAPESP, o professor Carlos Américo Pacheco consolidou-se como uma das lideranças mais respeitadas e influentes do sistema brasileiro de ciência, tecnologia e inovação. Sua gestão foi marcada não apenas por avanços internos significativos na FAPESP, mas, sobretudo, por uma atuação articuladora e estratégica em âmbito nacional, contribuindo de forma decisiva para o fortalecimento coletivo das FAPs para a promoção de políticas públicas mais equitativas, colaborativas e eficazes.

Tive o privilégio de acompanhar de perto a sua trajetória, tanto como presidente da Fapergs quanto no exercício da presidência do Confap em dois mandatos. Em ambos os papéis, testemunhei a firmeza, a inteligência analítica e o comprometimento com o interesse público que marcaram a atuação de Carlos Pacheco. Uma importante contribuição se deu durante a construção da chamada “Carta de Manaus”, documento que estabeleceu os critérios para a classificação dos estados brasileiros segundo sua capacidade instalada em ciência e tecnologia e o grau de vulnerabilidade socioeconômica.

A participação de Pacheco nesse processo foi determinante. Ele não apenas ofereceu uma visão lúcida sobre os desafios estruturais enfrentados pelas FAPs em diferentes regiões do país, como também contribuiu com os debates que culminaram em um consenso no seio do Confap. A definição de critérios

objetivos e transparentes para essa classificação permitiu a formulação de políticas de fomento mais ajustadas às realidades regionais, possibilitando que estados historicamente menos favorecidos tivessem acesso a condições diferenciadas de apoio. Isso representou um marco para o sistema nacional de CT&I, e o protagonismo de Carlos Pacheco nesse contexto não pode ser subestimado.

Outro exemplo da visão estratégica de Pacheco foi sua atuação na concepção, estruturação e implementação da Iniciativa Amazônia+10. Em um momento em que a atenção nacional e internacional se voltava com mais intensidade para os desafios da região amazônica, sua liderança foi fundamental para transformar preocupações em ações concretas. A iniciativa, que congrega FAPs de todo o país, o MCTI, o CNPq, a Finep, parceiros internacionais e instituições de pesquisa atuantes na região, nasceu da convicção de que somente o conhecimento científico, aliado à valorização das populações locais e ao respeito à diversidade socioambiental, pode apontar caminhos sustentáveis para o futuro da Amazônia.

Desde o início, Carlos Pacheco compreendeu que essa não poderia ser uma iniciativa superficial, limitada a editais simbólicos ou a ações pontuais. Com sua capacidade de mobilização, articulação interinstitucional e construção de consensos, ajudou a desenhar um modelo robusto de governança para a Amazônia+10, ancorado em parcerias sólidas, financiamento estruturado e definição clara de prioridades científicas. Graças a esse esforço, hoje a iniciativa representa uma das maiores articulações interinstitucionais em curso no país, reunindo centenas de pesquisadores e promovendo ciência de alto nível com impacto direto sobre os problemas reais da região.

Mais do que um gestor eficiente, Carlos Pacheco foi um formulador de políticas, um pensador do sistema de CT&I, que atuou com raro equilíbrio entre o rigor técnico e a sensibilidade política. Em todas as frentes em que atuou, demonstrou um compromisso inabalável com a excelência científica, com a equidade na distribuição de oportunidades e com a defesa intransigente da ciência como bem público essencial ao desenvolvimento do país.

Seu legado ultrapassa os muros da FAPESP. Ele está presente nas articulações promovidas entre agências, nos programas de cooperação internacio-

nal que ajudou a viabilizar, nas redes temáticas de pesquisa que fomentou e, especialmente, no fortalecimento do protagonismo das FAPs na formulação de políticas nacionais. Com visão de futuro, capacidade de escuta e atuação firme, Carlos Pacheco deixa um exemplo raro de liderança pública: aquela que transforma instituições, amplia horizontes e inspira outros gestores.

Neste momento de transição, é fundamental reconhecer a importância de sua contribuição. O que o Pacheco construiu junto à FAPESP e ao sistema nacional de ciência e tecnologia permanecerá como referência para todos aqueles que acreditam que o conhecimento é o principal vetor de desenvolvimento social, econômico e ambiental.

Rendo aqui minha homenagem ao colega e parceiro de tantas jornadas, com o mais profundo respeito e gratidão.

## Pacheco: um líder estratégico



*Ramiro Wahrhaftig, presidente da Fundação Araucária*

A brilhante trajetória do professor Carlos Américo Pacheco teve profundo impacto no avanço da ciência no Brasil. Tive a satisfação de conhecê-lo em 1999, quando eu exercia o cargo de secretário de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná e ele era secretário-executivo do Ministério da Ciência e Tecnologia. Onde teve uma atuação excepcional, marcada por profundo conhecimento, visão estratégica e determinação, especialmente em iniciativas estruturantes para o setor.

Entre suas contribuições mais relevantes está a criação dos Fundos Setoriais no início dos anos 2000, que se tornaram o principal instrumento do governo federal para impulsionar o sistema nacional de ciência, tecnologia e inovação (CT&I). Pacheco sempre pensou estrategicamente a CT&I, com forte empenho na ampliação dos recursos disponíveis para a área. Ainda que hoje esses fundos tenham sido direcionados a diversos setores, sua concepção original, idealizada por ele, tinha como foco exclusivo o fortalecimento da CT&I.

Dos 16 Fundos Setoriais criados e vinculados ao FNDCT, 15 estão em operação, sendo que 13 são destinados a setores específicos: saúde, biotecnologia, agronegócio, petróleo, energia, mineral, aeronáutico, espacial, transporte (terrestre e aquaviário), recursos hídricos, informática e um tem por foco a Amazônia Legal. Os demais são de natureza transversal, o que significa que os recursos podem ser aplicados em projetos de qualquer setor

da economia. São eles: Fundo Verde-Amarelo, voltado à interação universidade-empresa, e Fundo de Infraestrutura, destinado ao apoio e melhoria da infraestrutura das instituições de ciência e tecnologia.

Ao longo de sua carreira, esse autêntico estrategista se destacou por onde passou – na Unicamp, como reitor do ITA e, mais recentemente, como diretor-presidente do CTA da FAPESP. Sua inteligência, combinada à capacidade de articular ideias e reunir pessoas e recursos em torno de objetivos comuns, sempre fez a diferença.

Na diretoria da FAPESP e no âmbito do Confap, foi um articulador incansável, presente, influente e agregador. Seu perfil de liderança contribuiu, significativamente, para consolidar o Confap como um novo pilar institucional da CT&I no Brasil.

Na minha visão, o Confap é o novo institucional da ciência e tecnologia do Brasil e o Pacheco teve muita participação nisso. Hoje, todos os estados brasileiros e o Distrito Federal possuem suas fundações de amparo à pesquisa – um modelo singular no mundo.

Não existe no Canadá, não tem nos Estados Unidos, não tem na Austrália, em países com dimensões continentais como o nosso. E isso é muito importante, pois é muito claro para mim que o desenvolvimento científico, tecnológico e da inovação está baseado no envolvimento da chamada hélice quádrupla – governo, academia, livre iniciativa empresarial e o território.

Países escandinavos, além da Suíça e Israel, investem cerca de 4% a 5% do PIB em CT&I, reconhecendo a importância de políticas científicas adaptadas aos seus territórios. Nos países desenvolvidos em geral, esse investimento gira em torno de 3%.

No Brasil, houve um movimento dos quadros de ciência e tecnologia, durante a criação da Constituição Federal de 1988, para que também tivéssemos recursos vinculados à ciência e tecnologia. Não foram vinculadas receitas tributárias do orçamento a investimentos de ciência e tecnologia, apenas em educação e saúde, mas o artigo 218 da Constituição em seu parágrafo 5º diz que “Estados e o Distrito Federal podem vincular parcela de sua receita orçamentária a entidades públicas de fomento ao ensino e à pesquisa científica e tecnológica”.

Isso estimulou para que as Constituições Estaduais tivessem artigos com essa previsão. Embora eu ainda não conhecesse Pacheco nessa época, não tenho dúvidas de que, como jovem pesquisador engajado, ele acompanhou esse movimento com atenção, sobretudo pela força institucional de São Paulo no cenário nacional. Sabemos que não há criação e consolidação de ativos tecnológicos se não houver financiamento.

Sua liderança estratégica também ficou evidente na criação da Iniciativa Amazônia+10 – uma articulação do Confap e do Consecti, com apoio do CNPq e alavancada pela FAPESP. Trata-se de um exemplo notável de ação coordenada em torno de financiamento e pesquisa, voltados à região amazônica, em diálogo com os desafios locais e os saberes dos estados. Desde o início, o Paraná abraçou a iniciativa, reconhecendo o potencial transformador dessa rede integrada de pesquisadores atentos às múltiplas dimensões da Amazônia.

Sempre me preocupou muito a presença de pesquisadores de outros países, como europeus e norte-americanos, na Amazônia, sendo que o Brasil tem uma estrutura de ciência e tecnologia consistente. E a atuação do Pacheco foi fundamental na estruturação da Iniciativa Amazônia+10, uma ação excepcional.

Carlos Américo Pacheco é parte da história da ciência e tecnologia do Brasil. Seu legado é marcante e contínuo. Tenho certeza de que ainda há muito que ele pode oferecer ao progresso científico e tecnológico do país.

## Autoridade construída no diálogo



*Raimundo Nogueira da Costa Filho, presidente da Funcap*

Desde que assumi a presidência da Funcap, passei a acompanhar mais de perto o trabalho das principais lideranças das agências estaduais de fomento à pesquisa no Brasil. Nesse ambiente, o professor Carlos Américo Pacheco sempre se destacou por sua postura serena, sua escuta atenta e sua experiência acumulada.

Com sua barba branca e olhar calmo, Pacheco traz consigo uma autoridade construída no diálogo e na prática. Em reuniões do Confap, sua fala era frequentemente esperada com interesse, não por retórica, mas pela clareza e firmeza com que articulava os temas mais complexos do financiamento à pesquisa.

Me lembro bem de uma breve conversa com ele, entre uma saída e outra das salas de evento para “oxigenar as ideias”. Naquele momento, discutiam-se o cenário dos fundos das FAPs e os caminhos possíveis para novas fontes de recursos voltadas à ciência e tecnologia. Mesmo sem alardes, sua análise era precisa, embasada e direta. Para mim, que então assumia responsabilidades de gestão pública em CT&I, foi uma conversa especialmente proveitosa.

Ao longo de três mandatos à frente da FAPESP, Pacheco conduziu a instituição com competência e atenção à dinâmica nacional e internacional do setor. Sua gestão preservou a robustez da Fundação e, ao mesmo tempo, buscou adaptá-la aos novos desafios do fomento à ciência. Exemplo disso foi a Iniciativa Amazônia+10, que contou com protagonismo da FAPESP na



articulação de um programa interinstitucional de grande escala, envolvendo diversas FAPs e parceiros internacionais, com foco no desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal. Um esforço concreto de coordenação, relevância científica e compromisso com o país.

Como presidente da Funcap, observei com atenção a atuação de Pacheco, especialmente sua disposição em construir consensos e fortalecer a atuação conjunta das fundações estaduais. Sua presença constante nos fóruns nacionais contribuiu para manter viva a importância das FAPs como parte de um sistema articulado de apoio à pesquisa no Brasil.

Além disso, a FAPESP tem promovido ações significativas no campo das tecnologias quânticas, área que tem sido meu foco de interesse e atuação nos últimos anos. Um exemplo disso é a Iniciativa em Tecnologias Quânticas (QuTiA), lançada em 2024. Com investimento inicial de R\$ 31 milhões ao longo de cinco anos, o programa visa acelerar o desenvolvimento científico e tecnológico em computação, comunicação e sensoriamento quânticos, além de formar recursos humanos e atrair talentos internacionais para o Brasil.

No campo da inteligência artificial, merece destaque o apoio da FAPESP ao Centro de Referência em Inteligência Artificial (CRIA), sediado na Universidade Federal do Ceará. O CRIA integra a rede nacional de centros de excelência em IA fomentada pela FAPESP, em parceria com o MCTI e o CGI.br. O centro desenvolve pesquisas aplicadas em áreas como saúde, energia e políticas públicas, com foco em soluções de impacto regional e nacional. O apoio da FAPESP tem sido fundamental para viabilizar a articulação entre pesquisadores, instituições e setores estratégicos da sociedade.

Ao encerrarmos este ciclo, fica claro que seu papel na FAPESP marcou uma fase importante para o setor. E, em vez de um encerramento, sua saída da presidência representa a abertura de novas possibilidades de contribuição – certamente com o mesmo rigor e compromisso que o caracterizam.

Com respeito e consideração.

## Uma atuação comprometida com o desenvolvimento científico e tecnológico



*João Xavier da Cruz Neto, presidente da Fapepi*

Ao longo de sua atuação como diretor-presidente do CTA da FAPESP, tivemos a oportunidade de acompanhar o compromisso do professor Carlos Américo Pacheco com o desenvolvimento científico e tecnológico não apenas no Estado de São Paulo, mas em todas as regiões do Brasil.

Como presidente da Fapepi, acompanhamos com atenção suas intervenções nos fóruns do Confap e em diversos eventos da área de ciência e tecnologia. Sempre embasadas e pertinentes, suas contribuições foram fundamentais para o encaminhamento de propostas que se desdobraram em ações concretas e de amplo impacto.

Um exemplo emblemático foi a criação do programa Iniciativa Amazônia+10, uma ação articulada entre a FAPESP e diversas FAPs, incluindo a Fapepi. Esse programa, voltado à agenda ambiental, tornou-se um marco de cooperação nacional e obteve reconhecimento internacional, que evidencia a capacidade de articulação do professor Pacheco.

As contribuições do professor Carlos Américo Pacheco à FAPESP e ao ecossistema nacional de ciência e tecnologia são notáveis e servem de referência para todos nós.

Registramos aqui nossa homenagem, com profunda admiração e respeito, a um profissional cujo legado é digno de reconhecimento e inspiração.

## Um referencial de inteligência, correção, gentileza e postura profissional



*Marco Antônio Costa Júnior, presidente da FAPDF*

Desde quando eu conheci o professor Carlos Américo Pacheco em 2020, na minha primeira participação em uma reunião do Confap, eu sabia que estava diante de uma pessoa especial e que, mais tarde, eu tomaria como amigo. Outro dia, em nossa última reunião do Conselho em Macapá (AP), tive a feliz oportunidade de ter esta conversa com ele e dizer-lhe como o admirava e tinha nele, desde o início, um referencial de inteligência, correção, gentileza e postura profissional, que me inspirou profundamente a conduzir os projetos desafiadores da FAPDF até hoje.

Tive a sorte de acompanhar, em diferentes ocasiões, a atuação do professor Pacheco em nosso colegiado, cuja atitude sempre foi de liderança serena, acolhedora e profundamente comprometida com o fortalecimento coletivo das Fundações. Ele sabe, como poucos, valorizar a diversidade de contextos estaduais e regionais, sem abrir mão da defesa de critérios técnicos rigorosos e de uma visão estratégica para o desenvolvimento científico e tecnológico. Este diálogo franco contribuiu para que a ciência brasileira se tornasse menos fragmentada e mais colaborativa, expandindo o olhar de São Paulo para as outras regiões do país, em destaque a Amazônia.

O professor Carlos Américo Pacheco tem definitivamente um papel importante na história do fomento à ciência brasileira e na estruturação de

uma política nacional prioritária para a inovação. Durante os anos em que ele esteve à frente da FAPESP, potencializou ainda mais esta que é a maior e mais importante fundação de amparo à pesquisa no Brasil.

Este ano, a FAPDF completa 33 anos de criação, quase a metade da história da FAPESP, nossa Fundação-mãe, que nos serve de farol, e que lança luz sobre os caminhos que ainda precisamos percorrer. A própria concepção das fundações estaduais, que se deu posteriormente, foi inspirada no modelo criado pelo Estado de São Paulo que estabeleceu que “o amparo à pesquisa científica será propiciado pelo Estado, por intermédio de uma fundação organizada”. Modelo este que foi implementado com excelência ao longo de mais de seis décadas da FAPESP, cujo êxito não seria o mesmo se não fosse por líderes capazes de produzir transformações reais, como o professor Pacheco.

Nesse caminho, a sua atuação reforçou essa missão original e deu novos rumos a ela. Ao longo de seus três mandatos, Pacheco imprimiu à FAPESP uma dinâmica moderna e cooperativa, articulando parcerias com universidades, institutos, empresas e outras agências de fomento – no Brasil e no exterior – e, de modo muito relevante, com as demais Fundações de Amparo dos Estados. Seu esforço para integrar o sistema nacional de CT&I, com foco na articulação estratégica e na eficiência dos investimentos públicos, serviu de inspiração direta para que a minha gestão à frente da FAPDF também buscasse caminhos de maior impacto, conexão e inteligência na formulação de políticas públicas de fomento.

Obrigado, meu amigo Pacheco, por ser um guia humilde e trabalhador e por nos encher de confiança, mesmo sem ter toda a noção disso, para que continuemos ajudando o desenvolvimento do Brasil, ancorados em valores e princípios que irradiam de sua atuação primorosa.

A FAPDF se une à homenagem da FAPESP e do Confap, com respeito e admiração por todo o legado deixado pelo professor Pacheco e com o desejo sincero de que ele continue iluminando os caminhos da ciência brasileira, agora em novos desafios. Em nome de toda a Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal, como cidadão e amigo, quero simplesmente dizer: muito obrigado!

## Legado: o fortalecimento das relações entre a FAPESP e as demais FAPs



*Márcia Perales Mendes Silva, presidente da Fapeam*

Com admiração e respeito, homenageio o professor Carlos Américo Pacheco, diretor-presidente do CTA da FAPESP, cuja trajetória é marcada por uma atuação exemplar no fortalecimento da ciência, da tecnologia e da inovação no Brasil.

Ao longo de sua carreira, o professor Pacheco tem sido um defensor incansável da ciência tanto como mola propulsora das transformações societárias, como caminho para a sustentabilidade ambiental do Brasil. Sua capacidade de se antecipar às ocorrências futuras e de focar no que acredita faz realçar em seu perfil tanto uma dimensão inspiradora como uma dimensão convincente em relação aos argumentos e sugestões estratégicas que apresenta com clareza, tranquilidade e segurança, nunca com arrogância. Ele é reconhecidamente um líder, cuja dedicação à FAPESP vem contribuindo para a ampliação de uma agência de fomento que representa um dos pilares do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação do nosso país.

Em relação ao conjunto das FAPs, tenho a convicção de que um dos legados mais notáveis de sua atuação como gestor tem sido o fortalecimento das relações entre a FAPESP e as demais FAPs, com destaque para a estreita e frutífera parceria construída com a Fapeam. Essa aproximação entre FAPESP e Fapeam não apenas representa um elo entre duas importantes agências nacionais de fomento, mas simboliza o compromisso de ambas com

a consolidação de um sistema nacional de ciência mais integrado, plural e comprometido com a complexa diversidade inter e intrarregional do Brasil.

O apoio da FAPESP à cooperação com a Fapeam tem sido fundamental para o estímulo à pesquisa em áreas estratégicas para o desenvolvimento da Amazônia, como a biodiversidade, a conservação ambiental, as mudanças climáticas, a saúde pública e o conhecimento dos saberes tradicionais. Projetos conjuntos e colaborativos entre pesquisadores de outros estados, especialmente de São Paulo, e amazonenses têm promovido a produção de conhecimento científico de excelência, mas também o intercâmbio de metodologias, a formação de recursos humanos qualificados e a construção de redes de pesquisa que conectam todas as regiões com o Norte do país em torno de desafios comuns.

Essas ações têm contribuído para reduzir assimetrias históricas na distribuição de investimentos em ciência e tecnologia, promover a valorização de competências locais e a inserção de pesquisadores da Região Norte em cenários científicos de destaque em âmbito nacional e internacional. A liderança do professor Pacheco e a sua capacidade de agregar para construir e fortalecer conjuntamente a pesquisa, os pesquisadores e as iniciativas geradas em colaboração têm sido fundamentais e não aconteceram por acaso. Foram fruto de uma construção demarcada pelo diálogo constante, baseado no respeito à autonomia das instituições e no reconhecimento da importância de estratégias regionais para o fortalecimento da ciência nacional. O professor Pacheco sempre demonstrou sensibilidade e visão estratégica ao compreender a Amazônia não apenas como um objeto de estudo, mas como um espaço ímpar, com suas características superlativas, relevante e necessário para o futuro do planeta.

Sua atuação em favor da articulação entre as FAPs tem sido também marcada pelo incentivo à internacionalização da ciência brasileira, pela defesa do financiamento público à pesquisa de longo prazo e pelo compromisso com a qualidade, a ética e a responsabilidade social da ciência. Sua liderança é um exemplo de perseverança, equilíbrio e compromisso com o interesse público. Como intelectual reconhecido internacionalmente, o professor Carlos Américo Pacheco se destaca pela grande contribuição para o pensa-

mento sobre ciência, tecnologia e desenvolvimento. Com formação sólida em engenharia e economia, sua visão sistêmica permite transitar com segurança entre os campos técnico, político e institucional, ao dialogar, com rara habilidade, com os diversos atores do sistema nacional de CT&I e promover convergências em meio às diferenças, unidade em meio à diversidade.

A parceria entre FAPESP e Fapeam é hoje um exemplo exitoso de como o diálogo entre realidades distintas pode gerar frutos concretos para o avanço da ciência brasileira. E isso se deve, em grande medida, à disposição e ao empenho de líderes como o professor Carlos Américo Pacheco, que acreditam na força da união, na diversidade como valor e na ciência como caminho. Reconheço, por meio desta singela homenagem, não apenas o dirigente público, mas o professor comprometido, o pesquisador competente, o articulador de pontes, o defensor do conhecimento como bem público. Sua trajetória nos inspira a continuar apostando na cooperação, na valorização da ciência regional e na construção de um país onde o saber seja instrumento de transformação e justiça social.

Ao professor Carlos Américo Pacheco, nossos mais sinceros agradecimentos. Todo o nosso reconhecimento por sua contribuição inestimável à ciência brasileira – especialmente por seu olhar atento e solidário à Região Amazônica e às instituições que nela operam com ousadia, compromisso, competência e esperança. Que seu exemplo continue a iluminar os caminhos da ciência, da tecnologia, da inovação, da construção coletiva e das necessárias transformações no Brasil.

## O CEO do CTA da FAPESP



*Andrea Calabi, economista*

Esta é para mim uma oportunidade para homenagear o professor Carlos Américo Pacheco, cuja dedicação permanente ao avanço da ciência e tecnologia no Ministério da Ciência e Tecnologia, no ITA, na FAPESP contribuiu para transformar o panorama de pesquisa e inovação em São Paulo e no Brasil. Como um renitente visionário e presidente do CTA da FAPESP, nossa respeitada instituição de financiamento à pesquisa do Estado de São Paulo, não apenas promoveu durante os anos de sua gestão a importância crítica da pesquisa, da tecnologia e da inovação, mas também facilitou ativamente seu crescimento por meio de financiamento estratégico e apoio.

O profundo impacto de Pacheco se deve à sua capacidade de identificar tendências emergentes e promover ideias inovadoras que ultrapassam os limites da compreensão científica. Na FAPESP tem sido instrumental a formulação de estratégias de financiamento que priorizam projetos de alto impacto, levando a avanços significativos em múltiplos domínios – de centros de engenharia, de desenvolvimento urbano, biológicos, investimentos sobre matrizes sustentáveis como premissa.

Por meio de uma abordagem que articula a interface entre as principais instituições de ensino e pesquisa do Estado, Pacheco tem liderado uma colaboração intensa que não apenas fortalece as capacidades locais, mas também gera efeitos que transcendem as fronteiras estaduais, alcançando esferas nacionais e internacionais mais abertas, inclusive por bolsas em mestrado e



doutorado. Essa interconexão aumenta a capacidade da instituição FAPESP em influenciar políticas, conectar pesquisadores a uma rede mais ampla e posicionar o Estado como um centro legítimo de inovação.

A resultante da dedicação de Carlos Pacheco vai além do mero apoio financeiro. Cultivou uma comunidade vibrante de pesquisadores, empreendedores e líderes de pensamento, promovendo a colaboração e a troca de conhecimento. Seus esforços na criação de bolsas, programas de financiamento e centros de inovação capacitaram jovens estudantes a transformar suas ideias em realidade, criando um efeito multiplicador de ambição, progresso e inspiração.

A verdadeira inovação requer uma abordagem multifacetada, requer advogar pela pesquisa interdisciplinar e preencher as lacunas entre universidade, institutos tecnológicos, indústria e governo. Essa abordagem contribuiu para criar uma rede robusta que nutre a criatividade e acelera a transição da pesquisa teórica para a aplicação no mundo real. A articulação entre instituições dentro do Estado, promovida pela FAPESP e seu Conselho, revela uma estratégia que não só fortalece a base local, mas também amplia a visibilidade e a relevância da pesquisa em escala nacional.

No papel de presidente do CTA o professor Pacheco mostrou qualidades de equilíbrio e liderança excepcionais, incluindo visão estratégica, capacidade de tomada de decisão informada e habilidade para mobilizar recursos bem relevantes para o impacto das diversas iniciativas de pesquisa. Promoveu a capacidade de comunicação da FAPESP para fortalecer a missão da instituição, garantindo que a pesquisa permaneça no centro das prioridades de investimento com novas e fortalecidas iniciativas em inovação. Dessa forma, com a FAPESP, deixa um legado duradouro que está avançando para futuras gerações.

## Gestão transformadora



*André Sucupira, diretor Jurídico, de Governança e Inovação da Prodesp*

É com satisfação e um profundo senso de reconhecimento que registro algumas palavras a respeito do professor Pacheco em sua notável trajetória à frente da FAPESP. Tive a oportunidade, nos últimos anos, de acompanhar de perto, a partir da minha posição na Prodesp, o impacto transformador de sua gestão, não apenas para a FAPESP, mas para a maneira como a inovação é pensada e praticada no Estado de São Paulo, refletindo em outras esferas.

Sua capacidade de enxergar além dos muros acadêmicos e de compreender o papel vital da tecnologia e da gestão na concretização do potencial científico sempre me impressionou. Como diretor Jurídico, de Governança e Inovação na Prodesp, lido diariamente com os desafios de implementar soluções inovadoras no setor público, garantindo segurança, conformidade e eficiência. E foi justamente na intersecção desses desafios com a vanguarda da pesquisa fomentada pela FAPESP que nossa colaboração cresceu, sob sua liderança inspiradora.

Gostaria de destacar uma frente de trabalho que considero particularmente marcante: a nossa parceria estratégica em torno dos Centros de Ciência para o Desenvolvimento (CCDs), com nossa participação ativa, enquanto Prodesp, no Edital FAPESP para os CCDs. Foi fundamental sua visão estratégica ao lançar essa iniciativa, inclusive ao acolher e incentivar a inclusão, dentro dela, de temas de pesquisa para os desafios tecnológicos e a missão de modernização da Prodesp. Essa abertura conecta diretamente a fronteira

do conhecimento científico com as necessidades concretas da transformação digital do Estado, permitindo que a pesquisa avançada gerasse soluções direcionadas aos problemas reais da administração pública paulista.

Recordo-me vividamente das discussões e dos esforços conjuntos para estruturar ambientes seguros e modelos de governança que permitissem, por exemplo, o desenvolvimento de conceitos como os CCDs. Essa aproximação representa uma visão de longo alcance para fortalecer o ecossistema de inovação do Estado de São Paulo.

Ao conectar a excelência científica fomentada pela FAPESP, a capacidade de implementação e a infraestrutura tecnológica e de governança da Prodesp, e ao estimular também a aproximação e a colaboração com startups inovadoras – muitas delas buscando soluções para os desafios propostos, inclusive no âmbito dos CCDs –, o senhor ajudou a criar um ambiente em que a academia, a empresa pública de tecnologia, o governo e o setor privado inovador dialogam e colaboram de forma mais fluida e eficaz.

Do meu ponto de vista, à frente de áreas como Jurídico e Inovação na Prodesp, essa colaboração era essencial. Precisávamos garantir que o avanço científico caminhasse lado a lado com a proteção dos direitos dos cidadãos e o cumprimento rigoroso das normativas. Sua abertura ao diálogo franco e produtivo entre as equipes técnicas e de pesquisa da FAPESP e as equipes de inovação e jurídico da Prodesp foi o catalisador que permitiu superar desafios. O senhor compreendeu que a “última milha” da inovação, muitas vezes, reside na capacidade de implementá-la com segurança e dentro de um arcabouço legal e ético robusto.

Essa parceria, com projetos inovadores para o Estado de São Paulo, é um testemunho de sua habilidade em construir pontes. O senhor conecta o mundo da pesquisa de excelência com a realidade da gestão pública e da tecnologia aplicada, demonstrando que a colaboração entre FAPESP e Prodesp pode gerar um valor imenso para o Estado de São Paulo. Não se trata apenas de financiamento de projetos, mas de construir um ecossistema em que a ciência pudesse, de fato, ser traduzida em melhores serviços e políticas para a população, com a devida segurança e governança.

Professor Pacheco, sua passagem pela FAPESP deixa um legado de realizações concretas, mas também de uma abordagem colaborativa e pragmática que certamente continuará a inspirar todos nós que trabalhamos com ciência, tecnologia e inovação. Agradeço pessoalmente pela confiança depositada na Prodesp como parceira estratégica e pela sua liderança que sempre buscou o impacto real e positivo para a sociedade paulista.

Desejo-lhe felicidades e sucesso em seus novos caminhos, com a certeza de que a sua contribuição para o avanço da CT&I no Brasil é perene.

Com meu mais profundo respeito e admiração.

## **Pelos olhos de um visionário – nossos aprendizados com o professor Pacheco**



*Ricardo Figueiredo Terra, diretor regional do Senai-São Paulo*

As instituições que conhecemos e admiramos não existem por acaso, mas pela obra de homens e mulheres que por elas passam deixando a marca de seu trabalho, talento e dedicação. Assim ocorre com aquelas que tiveram o privilégio de ter em seus quadros um profissional como o professor Carlos Américo Pacheco que, em sua longa trajetória, construiu um legado de grande valor e respeito. Engenheiro, mestre e doutor, com pós-doutorado e inúmeros projetos nas áreas de economia urbano-regional, industrial, tecnológica e da inovação, Pacheco é personalidade respeitada e ativa nos meios acadêmico e profissional, com grande destaque no cenário brasileiro e mundial. Por tal motivo, o encerramento de sua trajetória à frente do CTA da FAPESP nos enseja a refletir sobre os caminhos que trilhamos juntos, os aprendizados que tiramos dessa jornada e os futuros desafios nos quais, esperamos, ainda haveremos de contar com a sua generosa contribuição.

Falar sobre o professor Carlos Américo Pacheco é, antes de mais nada, falar sobre um visionário, desses que têm a rara capacidade de enxergar muito além da realidade posta e contribuir para a concretização de futuros disruptivos. Os longos anos à frente da FAPESP, assim como sua profícua atuação como reitor do ITA, o credenciam para ser hoje uma das personalidades brasileiras mais relevantes quando o assunto é educação, tecnologia, ciência e inovação.

Ao longo de minha trajetória à frente do Senai, tive a satisfação de estar com o professor Pacheco em algumas iniciativas de grande relevo para a educação profissional e tecnológica, nas quais sua atuação foi decisiva, ao nos presentear com sua visão estratégica para formar bons profissionais, que carreguem a competência e a vontade de transformar a realidade das indústrias.

Lembro-me de que, em meados de 2012, iniciamos estudos aprofundados para um projeto inovador na área de tecnologias aeronáuticas e de defesa, voltado à formação de profissionais altamente qualificados para o setor. Naquela ocasião, tive longas e proveitosas conversas com o professor Pacheco, nas quais se mostrou um profundo conhecedor das necessidades do setor, bem como um defensor da inovação, antecipando tendências que viriam a se concretizar em um futuro breve. Mantenho, daquelas conversas, aprendizados que contribuem até hoje com a minha atuação, como a valorização do conhecimento científico e das conexões entre diferentes *players* em prol de um objetivo comum.

Algum tempo depois, a busca pelo desenvolvimento de soluções para as necessidades de formação profissional e inovação tecnológica para a indústria paulista proporcionou a continuidade de nossa parceria, em outro projeto de grande valor – a implantação do Centro de Pesquisa Aplicada em Ciência de Dados para a Indústria Inteligente (CPA-CDII). Trata-se de uma iniciativa envolvendo FAPESP, Senai-SP, USP, Unicamp, Unesp e Instituto Avançado para Inteligência Artificial (AI2), com vistas a promover a união de competências acadêmicas para ajudar a indústria inteligente a solucionar seus desafios tecnológicos e aumentar sua competitividade local, regional e global, proporcionando uma efetiva cooperação entre a universidade e a indústria paulista digitalizada. O efetivo diferencial deste projeto é a incorporação da ciência de dados e da inteligência artificial nos processos associados à busca de soluções para os desafios tecnológicos. Mais uma vez, destaca-se o talento do professor Pacheco para estabelecer conexões e direcionar os diferentes atores para a construção de soluções que priorizem um olhar estratégico voltado às necessidades da indústria brasileira, unindo seu conhecimento acadêmico, sua capacidade de mobilização de diferentes atores e o entusiasmo típico de quem enxerga mais adiante.

Se somos formados pela soma das experiências que tivemos e das pessoas com as quais convivemos ao longo de nossa caminhada, eu posso dizer, com muito orgulho, que o professor Pacheco faz parte desse imenso mosaico que me constitui como profissional e como ser humano e que sua passagem pela FAPESP deixa uma marca indelével em todos que atuam com ciência, educação e tecnologia como vias de desenvolvimento da indústria e da nossa nação.

## Um dos mais importantes pensadores e executores de políticas públicas de inovação



*Renato Corona, superintendente do Departamento de Competitividade e Tecnologia da Fiesp*

Falar sobre o professor Carlos Américo Pacheco é falar também sobre política de ciência, tecnologia e inovação no Brasil. Tive o privilégio de acompanhar sua trajetória como um dos mais importantes pensadores e executores de políticas públicas de inovação. Suas imensas contribuições durante a atuação no Ministério da Ciência e Tecnologia, aliadas ao seu papel central na construção do arcabouço institucional da inovação no país, seguem orientando iniciativas públicas e privadas.

Neste depoimento, gostaria de destacar algumas de suas contribuições que julgo fundamentais, e que marcaram não apenas as instituições pelas quais passou, como também toda uma geração de pesquisadores e gestores comprometidos com inovação.

O professor Pacheco foi um dos principais articuladores de políticas que aproximaram universidades, empresas e governo. Sua atuação foi decisiva para o fortalecimento de instituições como a Finep, o CNPq, além da consolidação de mecanismos como os Fundos Setoriais e a Lei de Inovação. Sua contribuição na estruturação do marco legal da inovação no Brasil é um ponto memorável de sua carreira, assim como sua participação na elaboração da Lei do Bem, que ampliou incentivos fiscais à pesquisa e desenvolvimento no setor privado. Ele, de maneira muito competente, entendia que, sem um sistema robusto de financiamento e incentivos, o país continuaria



sem desenvolvimento tecnológico interno e dependente de tecnologias estrangeiras. Embora ainda haja um longo caminho a percorrer, seu trabalho constituiu bases essenciais para o avanço tecnológico.

Sua abertura e capacidade de interlocução com o setor privado é algo a ser exaltado. Por onde passou, sempre tivemos a oportunidade de contar com seu conhecimento, parceria e entusiasmo em elaborar proposições que estimulassem a inovação no setor empresarial. Na FAPESP, fomos apresentados a inúmeros projetos fundamentais para o desenvolvimento tecnológico do Estado, e sempre pudemos contar com sua presença estimulando a maior participação do setor industrial em tema tão relevante para o desenvolvimento econômico e social do país.

Por tudo isso, é uma honra participar desta homenagem ao professor Pacheco. Seu trabalho não apenas impactou toda a política de inovação existente no Brasil, como plantou sementes para um futuro mais promissor. Que sua trajetória sirva de inspiração aos que atuam pelo desenvolvimento tecnológico do país.

## Humanização desburocratizada na conversa



*Paulo Schor, gestor da área PITE e PIPE*

Queria contar três episódios que vivi com o professor Pacheco ao longo desses muitos anos. O primeiro foi nosso encontro inicial, numa inauguração no Museu de Ciência do MIT. Eu ainda não o conhecia, porém nos conectamos rapidamente, antes dos crachás. Essa é uma das características dele. A humanização desburocratizada na conversa. Mesmo carregando as condecorações, há imensa abertura para novas interações e ideias, que geram confiança independentemente do ambiente informal. Dali em diante, mantivemos contato, especialmente quando me tornei professor visitante no ITA, onde ele estava como reitor.

O segundo episódio foi quando Pacheco me pediu para lhe mostrar o ecossistema de inovação em São Paulo. Como ele já conhecia o mundo das big techs (tinha voltado de Boston), resolvi levá-lo para ver outro lado: a inovação movida pela própria sociedade. Fomos ao Garoa Hacker Club no Largo da Batata, a Casa do Povo no Bom Retiro, visitamos um laboratório de contêineres na Cracolândia... e por aí foi. Foi uma experiência rica, mais informal ainda, que permitiu enxergar e entender um pouco como esse “lado B” funciona – e apresenta uma fronteira viva, pulsante, para atuação institucional colaborativa.

O terceiro momento foi em Washington, numa missão da FAPESP. Aconteceu um episódio curioso: fui barrado numa reunião no Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) com a Diretoria Científica, Administra-

tiva (Pacheco) e a Presidência da Fundação. Só depois descobri que o motivo era um potencial conflito de interesse e *compliance* do banco – sou primo direto e estava hospedado justamente na casa de uma das diretoras do banco que estava à mesa das negociações! Rimos muito depois. E logo depois disso, retomamos nossas iniciativas de inovação que vêm da sociedade, voltadas para os menos favorecidos – um tema que sempre me move e que sei que também toca muito o Pacheco.

Apesar de toda a genialidade nos números e na economia, o que mais me impressiona é a atenção que o homenageado sempre teve com o impacto real das ações. Ele pensa grande, e não perde de vista as mudanças sociais. E por isso tanta gente foi (e ainda será) tocada por ele.

Suas ideias seguem cada vez mais atuais, vivas; inspirando, avançando, ganhando escala – regional, nacional, internacional.

Tenho certeza de que ainda virão muitos desafios pela frente, sempre enfrentados com brilho, ao lado de gente competentíssima que só tem a ganhar com essa proximidade. Boa sorte na nova jornada. Um grande abraço do amigo,

*Paulo*

## Articulação política inteligente e comprometida



*Douglas Zampieri, gestor de Desenvolvimento Tecnológico da Diretoria Científica da FAPESP*

Caro professor Carlos Américo Pacheco, gostaria de deixar registradas aqui algumas palavras de reconhecimento e gratidão por sua contribuição dada à ciência e à inovação, que transcende e muito os diferentes cargos que ocupou ao longo de sua carreira.

Primeiramente devo expressar minha gratidão pela influência direta e indireta que sempre teve em diferentes momentos de minha carreira, tanto em um período bem anterior às minhas funções e responsabilidades na FAPESP, bem como durante esses anos de convívio nesta Fundação.

Lembro-me de que, no fim dos anos 1990, eu e minha equipe fizemos um evento sobre inovação na Unicamp e precisávamos de um mediador para uma mesa-redonda sobre o papel da universidade na inovação. O convite foi aceito de imediato, mesmo com todas as atribuições que possuía à época como secretário-executivo do Ministério da Ciência e Tecnologia. Com vasto conhecimento e brilhantismo falou do papel crucial que a universidade desempenha como centro de produção de conhecimento e formação de capital humano qualificado, além de promover a transferência deste conhecimento para o setor produtivo.

Após ocupar diferentes cargos em instituições de renome, todas ligadas direta ou indiretamente à ciência, tecnologia e inovação, veio ocupar o cargo de diretor-presidente do CTA da FAPESP e, após três mandatos sucessivos,

deixa um legado importante em muitos aspectos, tanto institucionais como para a comunidade científica e para o ecossistema de inovação do Estado de São Paulo.

Sob sua liderança implementaram-se novas ações e programas em benefício das empresas que recebem fomento do Programa PIPE, aumentando o potencial das mesmas em contribuir em setores importantes da economia, como saúde, energia, agricultura, transporte e muito mais. Esses programas não apenas oferecem recursos financeiros, mas também criam um ecossistema de suporte, mentoria e conexão com investidores e parceiros internacionais. Graças a sua visão e liderança, muitas dessas empresas têm conseguido transformar ideias inovadoras em soluções concretas, gerando empregos, renda e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do nosso país.

Não posso deixar de citar a habilidade com que conseguiu consolidar as relações com os representantes políticos do Estado, garantindo uma relação harmoniosa que tem trazido recursos, criado políticas públicas favoráveis à inovação e fortalecido o ambiente de negócios para as empresas e startups tecnológicas do Programa PIPE. Sua capacidade de diálogo com diferentes setores, do governo ao setor privado, tem aberto portas e criado oportunidades. Essa articulação política inteligente e comprometida é um exemplo de como a ciência e a política podem caminhar juntas em prol da inovação.

Nas diferentes iniciativas conjuntas entre sua Diretoria e a Coordenação de Pesquisa para Inovação da Diretoria Científica tive a oportunidade de trabalhar com você e sua equipe e pude observar que, além de ser um líder exigente, é alguém que valoriza o esforço, a inovação e o trabalho em equipe. Sua habilidade de estimular o melhor de cada um de nós cria um ambiente de trabalho em que o desafio se transforma em prazer, e o crescimento profissional se torna uma jornada gratificante. É um privilégio poder aprender com alguém que não mede esforços para alcançar a excelência, sempre com ética, respeito e entusiasmo.

Ao deixar o cargo deixa como legado uma FAPESP mais moderna, eficiente e transparente em seus processos administrativos. Se por um lado sua saída marca o fim de uma era, por outro representa o início de novas possibilidades, pois o impacto de suas ações continuará a gerar bons frutos. Claro

que sua presença inspiradora fará falta, mas tenho a certeza de que seu talento e visão continuarão a fazer a diferença aonde quer que você vá.

Caro professor Pacheco, desejo a você sucesso em seus novos desafios, com a certeza de que a sua trajetória será marcada por conquistas e realizações. Que essa nova fase seja repleta de realizações pessoais e profissionais, assim como foi sua gestão na FAPESP.

Amigo Pacheco, sua contribuição foi, e sempre será, uma inspiração para mim.

Com admiração e os melhores votos de sucesso.

## **Carlos Américo Pacheco: um legado para o estabelecimento e expansão das políticas de ciência, tecnologia e inovação para a FAPESP e o Estado de São Paulo**



*Anapátricia Morales Vilha, assessora da Diretoria Científica*

Trajatória singular: assim defino a jornada acadêmica e institucional do professor Carlos Américo Pacheco. Engenheiro eletrônico formado pelo ITA, titulou-se mestre e doutor em ciências econômicas pela Unicamp e fez pós-doutorado em economia pela Columbia University. Atualmente é professor da Unicamp.

Foi secretário-executivo do Ministério da Ciência e Tecnologia e presidente do Conselho de Administração da Finep de 1999 a 2002. Foi secretário adjunto da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de São Paulo em 2007, reitor do ITA de 2011 a 2015 e diretor-geral do CNPEM de 2015 a 2016.

Pacheco recebeu em 2000 os títulos de Grande Oficial da Ordem do Rio Branco, oferecido pelo Ministério das Relações Exteriores, de Comendador da Ordem do Mérito Aeronáutico, do Ministério da Aeronáutica, de Grã-Cruz da Ordem Nacional do Mérito Científico, do presidente da República do Brasil e, em 2013, o título de Grã-Mestre da Ordem do Mérito da Defesa, do Ministério da Defesa, além do título de Pesquisador Emérito do CNPq em 2021.

Na FAPESP tomou posse do cargo de diretor-presidente do CTA em 2016, sendo reconduzido ao cargo em 2022.

Particularmente, como diretor-presidente do CTA, Pacheco destacou-se, em sua trajetória recente, capitaneando frentes de ação importantes na Fundação relacionadas a: Comunicação; Relações com Fundações de Amparo e Agências Federais; Relações Institucionais da FAPESP; e Planejamento de Estudos e Indicadores.

Concebido no âmbito das comemorações dos 60 anos da FAPESP e coordenado pela área de Comunicação da Diretoria da Presidência do CTA (DPCTA), o Centro de Memória da Fundação teve por objetivo resgatar e registrar a identidade, memória e reputação da pesquisa do Estado de São Paulo. Ainda sob o eixo da área de Comunicação da DPCTA, destaco a revista *Pesquisa FAPESP* – publicação altamente reconhecida na comunidade científica nacional e internacional, cuja jornada lhe rendeu o Prêmio Einstein + Admirados da Imprensa de Saúde, Ciência e Bem-Estar 2023 na categoria Veículo Especializado em Jornalismo Científico.

No âmbito da articulação entre ciência e sociedade e das relações com Fundações de Amparo do Brasil vale destacar a importante ação liderada pelo professor Pacheco reconhecida como Amazônia+10 a partir de 2022.

Contando com o apoio do Confap e do Consecti e com a parceria do CNPq, o Amazônia+10 apoia e financia pesquisa e inovação voltadas ao desenvolvimento da Amazônia, envolvendo Fundações de Amparo à Pesquisa do país e mobilizando aportes financeiros que dificilmente chegariam à região.

Destaco também a importante interface e parceria da DPCTA com o ILP desde 2017 para a realização de eventos de divulgação científica e tecnológica na Alesp.

Em sua jornada recente na Fundação, o professor Pacheco mobilizou esforços na FAPESP para institucionalizar duas iniciativas com forte impacto para a ciência, tecnologia e inovação do Estado de São Paulo.

A primeira iniciativa compreendeu o estabelecimento de parcerias com fundos de investimentos, plataformas de investimento participativo (*equity crowdfunding*) e redes de investidores-anjo em 2024, com o objetivo de ampliar e diversificar as fontes de recursos financeiros das empresas de base tecnológica apoiadas pelo Programa Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas



(PIPE) da FAPESP, de modo que essas empresas tenham mais oportunidades e maior probabilidade de êxito em sua jornada no mercado.

A segunda iniciativa se conecta com outro importante pilar das políticas de ciência, tecnologia e inovação e que está diretamente ligado à difusão de conhecimento na forma da disponibilização de um *website* dedicado à oferta de indicadores de ciência, tecnologia e inovação do Estado de São Paulo. Mobilizado pela área de Planejamento, Estudos e Indicadores da DPCTA, o *website* revitaliza a importância da pesquisa sistematizada com o intuito de oferecer um panorama sobre a situação atual da produção científica, tecnológica e inovativa do Estado.

Ao combinar a tradição da FAPESP na produção de indicadores de ciência, tecnologia e inovação no Estado de São Paulo com o lançamento do *website* especializado sobre o assunto em 2025, institucionaliza-se a produção desses tipos de dados em uma base fundamental de pesquisas e fontes de apoio à formulação de políticas dessa natureza na FAPESP, além de universidades, institutos de pesquisa e instituições do setor público do Estado de São Paulo. Que jornada!

Finalizo registrando meu respeito ao professor Carlos Américo Pacheco e amplo reconhecimento por sua dedicação excepcional à FAPESP e seu espírito contundente de realizações, entre tantas mais as destacadas nesta singela homenagem.

Sua contribuição à ciência, tecnologia e inovação do Estado de São Paulo está forjada e seguramente será sempre digna de registro e lembrança nesta Fundação.

Parabéns!

## Liderança pautada pela discrição



*Rafael Andery, assessor do Gabinete da DPCTA*

Winston Churchill ou Jânio Quadros – o ChatGPT não foi capaz de confirmar – certa vez disse o seguinte sobre homenagens: “Nunca as peça, nunca as recuse, nunca as exiba”. Uma máxima contraintuitiva para homens de personalidades mercuriais e um pendor pelos holofotes, mas que se encaixa como luva para um estilo de liderança pautado pela discrição e a busca por resultados, e não pela autopromoção.

Serve bem, portanto, ao professor Pacheco – que costuma dispensar o Carlos Américo mesmo em círculos mais formais – e ao trabalho que realizou nesses anos como diretor-presidente do CTA da FAPESP. Trabalho este que é a melhor testemunha de sua personalidade tranquila e dedicada do que a *laudatio* a muitas mãos que se apresenta nestas páginas.

Basta abrir o site da FAPESP que ali Pacheco se apresenta. São várias ações, projetos e programas que devem, ao menos em parte, sua existência e sucesso ao trabalho realizado por ele dentro da Fundação: Centros de Ciência para o Desenvolvimento, Centros de Pesquisa Aplicada, Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas, Iniciativa Amazônia+10.

Foi no âmbito desta última que mais convivi com Pacheco, presente e atuante na iniciativa desde sua gênese, em outubro de 2021. Ele foi a terceira pessoa a trabalhar em cima do que era, até então, apenas alguns slides de PowerPoint e uma vaga ideia dedicada a pensar em como ciência, tecnologia e inovação poderiam impulsionar a transição para um modelo de desenvol-

vimento sustentável na Amazônia. Rapidamente percebeu a importância da temática e de ampliar os esforços de pesquisa sobre o tema. Costuma falar que a Amazônia é o principal *moonshot* brasileiro.

Durante os meses seguintes, transformou aquela ideia que ainda sobrevoava um pouco a esmo sobre a floresta amazônica, aterrissou-a ao vinculá-la ao Confap e, ao lado de suas contrapartes em outras fundações, nos últimos três anos a fez criar raízes, transformando-a em importante e inovador modelo de financiamento e apoio à pesquisa fundado na cooperação interestadual para a superação de desafios comuns ao Brasil e ao mundo.

Não tenho adágio próprio para a concessão de homenagens, embora pense que é sempre preferível a cautela ao exagero. Neste caso, entretanto, mais do que merecida. Só espero que ele não saia exibindo-a muito por aí.

## Da economia política marxista a neutrinos



*João Arthur Reis, assessor do Gabinete da DPCTA*

Tenho trabalhado diretamente com o professor Pacheco há dois anos, como seu assessor direto. Trabalho com a Iniciativa Amazônia+10, um projeto cujo arranjo de cofinanciamento interinstitucional foi em grande medida pensado e proposto por ele. Além disso, tenho tido a oportunidade de trabalhar com ele em agendas ligadas ao Confap e temas de inovação.

Como chefe, possui um estilo de liderança bastante particular. Confia no trabalho da equipe, permite espaço e liberdade para criação, e escuta. Opina de forma concisa. Não hesita em mudar o planejamento de determinado projeto quando mudanças de cenário se impõem, mas tem uma capacidade única de manter o rumo quando obstáculos aparecem.

Como gestor público, possui um senso prático, sempre preocupado com números e dados concretos, que não se traduz em limitação metodológica. Pelo contrário, possui imaginação institucional e criatividade para resolver os inúmeros problemas que inevitavelmente se apresentam na gestão pública. Soma-se a isso uma capacidade de implementação lastreada em conhecimento e experiência no setor público.

É um intelectual que circula por disciplinas diferentes com grande desenvoltura. Já o vi casualmente ministrar uma excelente aula sobre economia política marxista durante um jantar de trabalho em uma churrascaria e discutir sobre neutrinos com alguns dos maiores especialistas do mundo no

tema. Aliás, tem uma notável capacidade de aprendizado e uma disciplina para estudo e pesquisa de temas novos.

Com seu senso prático, pensa a ciência, tecnologia e inovação como nada mais do que ferramentas de transformação do país. E por isso acredita na responsabilidade que uma instituição como a FAPESP tem perante este país. Possui uma visão de país ousada e imprime essa visão em cada projeto e cada programa em que trabalha. Acredito que a marca principal de sua gestão tenha sido essa ousadia e essa responsabilidade típicas de homens de Estado.

Acredito que isso é que faz dele um grande gestor, líder e, talvez inadvertidamente, um grande mentor.

## Um marco de transformação e excelência



*André Saraiva Frank, coordenador técnico de Gabinete da DPCTA*

Ao longo dos últimos anos, a atuação do professor Carlos Américo Pacheco na Diretoria da Presidência do CTA da FAPESP (DPCTA) tem se consolidado como um marco de transformação e excelência. Sua contribuição vai muito além das funções administrativas: ela representa uma visão estratégica, comprometida com o fortalecimento institucional, a inovação e a integração.

Desde sua chegada à FAPESP, o professor Pacheco assumiu o desafio de estruturar de forma sólida e funcional a Diretoria da Presidência do CTA e, por consequência, a Fundação. Com uma liderança firme, mas sempre colaborativa, promoveu uma reorganização interna que trouxe mais eficiência, clareza de processos e agilidade nas tomadas de decisão. Implantou novas Gerências na DPCTA que alinham a gestão da diretoria às melhores práticas de administração, estabelecendo um modelo transparente e sustentável.

Entre os marcos mais relevantes de sua gestão, destaca-se o empenho na padronização de normas e procedimentos, com a criação da Gerência de Informação, Normatização e Gestão Documental. Ao identificar a heterogeneidade de práticas entre os setores, o Prof. Pacheco coordenou um amplo trabalho de revisão e atualização de documentos, regulamentos e fluxos, sempre com base na coerência institucional e na busca pela excelência. Essa padronização não apenas otimizou os processos internos, como também for-

taleceu a segurança jurídica e a previsibilidade nas ações da FAPESP, criando um ambiente de maior confiança entre funcionários e pesquisadores.

Outro eixo fundamental do seu trabalho foi o fortalecimento das relações institucionais, tanto no Brasil quanto no exterior. Com uma postura diplomática e propositiva, criou a Gerência de Relações Institucionais e estabeleceu pontes sólidas com centros de pesquisa e organismos multilaterais. Essas parcerias têm se traduzido em acordos de cooperação técnica e acadêmica, programas de intercâmbio, projetos conjuntos e participação ativa em fóruns nacionais e internacionais. Permitiu que a FAPESP, por meio de acordos com o ILP e a Fundação Roberto Marinho, por exemplo, ampliasse sua visibilidade e credibilidade, prestando contas e demonstrando à sociedade a importância do apoio da Fundação para o desenvolvimento do Estado de São Paulo e do país, potencializado pelo fortalecimento da Gerência de Comunicação.

A estruturação da Gerência de Planejamento, Estudos e Indicadores, outra importante realização de sua atuação, institucionalizou a produção de indicadores no âmbito da FAPESP e de CT&I do Estado de São Paulo.

No campo da pesquisa e da inovação, sua liderança se expressa com igual vigor. Compreendendo profundamente que o avanço científico e da inovação são motores para o desenvolvimento, investiu no fortalecimento de programas voltados à pesquisa aplicada e à captação de recursos para projetos inovadores e extremamente ousados. Sua gestão garantiu o apoio estratégico e orçamentário para iniciativas científicas de alto impacto, incentivando a interdisciplinaridade, o pensamento crítico e a busca por soluções concretas para os desafios da sociedade. Defendendo a participação da FAPESP em fundos de investimento voltados à inovação, permitiu a continuidade do apoio a pequenas empresas inovadoras, decisão que se mostrou acertada considerando os resultados obtidos.

O compromisso com a inovação se traduziu, ainda, na aproximação com centros de pesquisa, parques tecnológicos e incubadoras, contribuindo para a criação de um ecossistema de inovação conectado às demandas sociais e econômicas. Além disso, sob sua coordenação, foram estabelecidas

parcerias institucionais estratégicas que ampliaram o alcance e a relevância das pesquisas desenvolvidas, ampliando o destaque da FAPESP no cenário nacional e internacional.

A gestão do professor Pacheco é marcada por uma visão transformadora, alicerçada em planejamento, diálogo e compromisso com a excelência. Sua capacidade de articular diferentes frentes de trabalho – da gestão administrativa ao incentivo à pesquisa e às parcerias – revela não apenas um gestor competente, mas um líder inspirador, cujo legado continuará a reverberar por muitos anos na trajetória institucional da FAPESP e de todos que dela fazem parte e que tiveram o privilégio de trabalhar ao seu lado.



## Avanço nas políticas de Inovação da FAPESP



*Tomas Bruginski de Paula, gerente de Relações Institucionais FAPESP*

Professor Carlos Américo Pacheco e políticas de apoio à inovação são expressões quase sinônimas no Brasil há pelo menos duas décadas. Para os que tiveram o prazer em algum momento de ler o pai da matéria, o austríaco Joseph Schumpeter, que percebeu como poucos as forças dinâmicas ao mesmo tempo destrutivas e criadoras do capitalismo, a pregação do Prof. Pacheco em torno de agendas que aproximem desenvolvimento científico, tecnológico e inovação, sempre com vistas ao desenvolvimento econômico do país, soa consistente, inescapável, quase óbvia.

Mas não é assim. É duro e complexo levar a essas convergências e, principalmente, combinar de maneira eficiente instrumentos de políticas, recursos sempre limitados e os legítimos, mas muitas vezes divergentes, interesses da academia, das empresas e dos governos.

De todo modo, os cenários legal, institucional e as relações entre os ambientes da ciência, da pesquisa e da inovação evoluíram de maneira muito positiva desde a primeira vez em que trabalhei com Pacheco, nos idos do Ministério da Ciência e Tecnologia em Brasília. E o Estado de São Paulo tem uma posição de destaque e consolidada no Brasil nessa área, que muito tem a ver com a estabilidade dos recursos e com o relevante papel desempenhado pela FAPESP.

A FAPESP executa, desde 1997, o que talvez seja o mais longo e regular dos programas públicos de apoio às pequenas empresas de base tec-

nológica do país, o de Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas (PIPE). Em 2021, a partir de um diagnóstico das dificuldades, principalmente de financiamento, enfrentadas por essas empresas para sua sobrevivência e desenvolvimento, o Conselho Superior da FAPESP, com direto empenho do Prof. Pacheco, aprovou as Diretrizes de uma Política para Fundos de Investimento em Inovação, com vistas à criação de novos instrumentos de apoio às empresas apoiadas pelo PIPE. Essa aprovação representou um marco importante do aprofundamento e expansão das políticas de apoio à inovação na FAPESP e para o Estado de São Paulo.

Assim, quando vim para a FAPESP trabalhar novamente com o Prof. Pacheco, o desafio não estava mais na exposição e convencimento acerca da importância das iniciativas, mas na sua implantação, na execução do que havia sido afinal autorizado pelo Conselho Superior e fora depois amplamente discutido com técnicos, consultores e agentes do ecossistema de inovação.

Dentre as medidas, especialmente aquelas voltadas a ampliar e diversificar as possibilidades de financiamento das empresas, e que envolveram, por exemplo, chamadas públicas para cadastramento de Plataformas de Investimento Participativo (*equity crowdfunding*) e Redes de Investidores-Anjo, cabe destacar a política de investimento em fundos de *venture capital* ou capital-semente, disciplinados sob as regras dos Fundos de Investimento em Participações (FIPs) da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Os fundos de *venture*, com seus diferentes focos em termos de estratégia, e como testemunham a ampla literatura internacional sobre inovação e as muitas iniciativas dos governos no cenário internacional, são veículos muito alinhados e complementares às políticas de fomento de instituições como a FAPESP e, em especial, com o perfil de demandas e de potencial das empresas do Programa PIPE.

A FAPESP já investira anteriormente, em 2013, em um fundo de *venture capital*, o Fundo de Inovação Paulista, junto com outras instituições como a Finep, a Desenvolve SP, o Sebrae e o Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF). Esse fundo, hoje em fase de desinvestimento, concentrado em *agritech*, prospectou cerca de 1.200 empresas e investiu em 20 delas, basicamente no segmento de *agritech*, sendo sete delas participantes do PIPE. Mas

foi uma iniciativa episódica, a convite da Desenvolve SP e num determinado momento da indústria.

A partir da aprovação das diretrizes pelo Conselho Superior, que incluiu uma previsão do montante de recursos a serem utilizados nas iniciativas, tratava-se de uma mudança de paradigma e de patamar não só no relacionamento com a chamada indústria de fundos e com as instituições de fomento, mas de estabelecer de forma mais precisa os objetivos, parâmetros e a estratégia da FAPESP como investidora ativa no segmento. Num momento inicial, já por força da maior interlocução com o mercado e com as instituições de fomento, e em particular com o BNDES, a FAPESP foi convidada a participar da 4ª edição do Fundo Criatec, iniciativa pioneira do banco na área, e do Fundo Indicator 2 IoT, patrocinado também pelo BNDES em conjunto com a Qualcomm.

O passo fundamental, entretanto, para a consolidação interna e externa da FAPESP como investidora e interlocutora nesse mercado foi, sem dúvida, a realização, em 2023, da sua primeira chamada pública para seleção de FIPs dos tipos capital-semente e multiestratégia, com mandato de investimento em empresas inovadoras de base tecnológica. A iniciativa, de ponta a ponta, da discussão e definição dos objetivos, critérios e métricas de seleção até a condução de todas as etapas do processo seletivo, que teve a submissão de 12 propostas, foi inteiramente executada no âmbito da Gerência de Relações Institucionais (GRI), com apoio dos seus técnicos e consultores e ativa colaboração da Procuradoria Jurídica da Fundação. A Comissão de Seleção foi mista, técnica e com pessoas de elevada reputação de instituições parceiras.

Uma lição importante no desenho e implantação de políticas públicas é que tão relevante quanto concebê-las e iniciá-las é ser capaz de institucionalizá-las. Desnecessário recordar os danos que as idiosincrasias, as soluções de continuidade e também o despreparo das equipes podem impor a políticas públicas muitas vezes bem concebidas.

Assim, com um fundo em fase de desinvestimento, dois em fase de investimento, uma chamada já realizada com dois fundos selecionados, perspectivas concretas de convites para participação em novos fundos propostos pelas instituições federais de fomento, bem como iniciativas de estruturação

de novos fundos e/ou chamadas pela própria FAPESP, inclusive junto às universidades, ficou clara a necessidade de aparelhar minimamente as áreas pertinentes da FAPESP para esse papel diferenciado no financiamento ao fomento. Trata-se de estabelecer uma estrutura mínima de acompanhamento dos fundos investidos, de rotinas, de métricas e de diretrizes de governança interna que sejam operacionais para as diferentes fases da vida dos fundos de *venture*, que são muito diferentes, mais longos e mais trabalhosos do que os fundos de investimento tradicionais, inclusive os fundos de *private equity*. Este o trabalho ora em execução, em conjunto com uma definição de diretrizes e regras mais precisas para as políticas financeiras da Fundação, sempre em articulação com a área financeira.

Se a política para fundos de investimento representou o passo talvez mais significativo e até aqui mais visível da implantação das diretrizes, outras frentes e iniciativas igualmente importantes foram estimuladas pelo Prof. Pacheco no período recente e certamente terão papel-chave na expansão e consolidação das políticas de inovação da FAPESP. É o caso do projeto de criação da Comunidade FAPESP de Inovação, igualmente em início de execução e que busca ampliar e estreitar as conexões do conjunto de empresas participantes dos vários programas da Fundação, em especial o PIPE, com os diferentes atores do ecossistema de inovação, especialmente em torno de iniciativas e instrumentos que ampliem suas possibilidades de crescimento.

Não há espaço aqui para mencionar todas as demais frentes e iniciativas relevantes nas quais se envolveu ou que foram propostas pelo Prof. Pacheco para a expansão do financiamento à inovação ao longo dos anos e que são testemunho de sua enorme capacidade de formulação.

Mas não poderia encerrar sem mencionar duas características que são conhecidas dos que em algum momento trabalharam com Pacheco e com as quais, afinal, se acostuma. A primeira é que com o Prof. Pacheco tudo é sempre a sério, propositado, sem desperdícios, de comunicação inclusive. A segunda é que a discussão é aberta, não tem bajulação, não há mesuras, mas também não tem empáfia, se alguma coisa tem que ser criticada o será, se uma proposta precisa ser reformulada, isso deve ser dito, mesmo se apresentada por ele. Franqueza e lealdade ajudam a mover as coisas.

## Desafio é pouco!



*Sandra Muraki, gerente adjunta de Relações Institucionais  
de 2019 a 2024*

Professor Pacheco nos desafiava constantemente. No meu caso, desde a proposta inicial de desenvolver, a partir de 2017, um projeto de relacionamento com o Legislativo paulista até implantar um programa de gestão para a comunidade de inovação na FAPESP, os sete anos em que tive a oportunidade de trabalhar na equipe dele foram marcados por descobertas e muitos aprendizados. Valiosíssimos!

As duas iniciativas eram inéditas para mim e para a FAPESP. Foi com o olhar experiente do Prof. Pacheco, a que quase nada escapa, que conseguimos montar ações que ajudaram a Fundação a estar mais próxima da Alesp, instituição de papel crucial no cumprimento da missão da FAPESP.

Sou jornalista e trabalhei em redação de jornal e em comunicação empresarial. Ao chegar à FAPESP, sabia um pouco dos mecanismos do mundo político, mas nunca tinha tido contato com a área científica e desconhecia suas dificuldades. Dei a sorte tremenda de trabalhar com Prof. Pacheco, um gestor que sabe muito bem como esses dois mundos funcionam, se enfrentam e se conectam.

Em 2017, ano em que a FAPESP teve corte em sua receita anual devido a uma emenda ao Orçamento do Estado, a Fundação deu-se conta de que precisava acompanhar sistematicamente os trabalhos da Alesp, abrir canais de comunicação com os parlamentares e, principalmente, divulgar junto a

esses atores a importância do investimento público na ciência, tecnologia e inovação em São Paulo.

Prof. Pacheco me pediu para apresentar uma proposta de trabalho com o Legislativo. E lá fui eu gastar sola de sapato na Alesp, bater nas portas de gabinetes, conversar e tentar entender o que parlamentares e assessores sabiam da FAPESP. Uma das primeiras constatações é que, com exceção dos deputados mais experientes, poucos conheciam o que a Fundação faz.

Um contato valioso já nesse início foi com a direção do ILP, braço de estudos de políticas públicas da Alesp, e do qual surgiu a ideia de uma parceria para eventos temáticos com pesquisadores apoiados pela Fundação.

Prof. Pacheco abraçou a proposta logo de início e foi o seu principal incentivador, além de participar ativamente dos seminários que passaram a acontecer em outubro de 2017. Já naquele ano fizemos os três primeiros eventos: Empreendedorismo Inovador, Arboviroses e Mudanças Climáticas. A parceria recebeu o título de Ciclo ILP-FAPESP de Ciência e Inovação, cujos eventos foram praticamente mensais até o final de 2024.

A iniciativa foi muito bem recebida pelos pesquisadores, que prontamente respondiam aos convites feitos pela FAPESP. Mas o mais notável, pelo menos para mim, sempre foi a mediação desses eventos feita pelo Prof. Pacheco. Podia ser o tema que fosse, de câncer a inteligência artificial, de biotecnologia a problemas das metrópoles, ele dava show. A competência do diretor ao conduzir esses eventos era um dos fatores que garantiam a riqueza dos debates.

Mas ele não se contentava com isso, é claro. Prof. Pacheco me cobrava a pensar em outras iniciativas com a Alesp e dava ideias arrojadas – algumas até demais. Realizamos, então, exposição fotográfica sobre projetos de pesquisadores de São Paulo e mostra de soluções desenvolvidas por empresas apoiadas pelo Programa PIPE, além de produção de livro sobre os eventos do Ciclo ILP-FAPESP e outras iniciativas propostas pelo ILP.

Mas, mesmo com toda a atividade desenvolvida na Alesp, houve novos momentos críticos relacionados à receita financeira da FAPESP. Nessas ocasiões, a liderança estratégica do Prof. Pacheco foi fundamental para que a Fundação e os pesquisadores de São Paulo se comunicassem com os parlamentares.

Como mencionei inicialmente, outro desafio colocado pelo Prof. Pacheco foi estruturar uma proposta para a gestão de uma comunidade FAPESP de inovação. O tema era completamente desconhecido para mim. A partir daí, eu e Natália Yoko Iha, colega da Gerência de Relações Institucionais, mergulhamos num mundo totalmente novo com apoio do então consultor em inovação Célio Cabral.

Fizemos mais de 40 contatos com pessoas do ecossistema de inovação, conhecemos vários *community managers* de inovação, seus códigos, vocabulário e propósitos. Percebemos que para a FAPESP, acostumada com os ritos da academia, seria uma iniciativa revolucionária. Entender como implementar isso na Fundação foi um longo processo, que envolveria aspectos jurídicos, institucionais e comportamentais.

Prof. Pacheco não nos deu moleza. Ele sabia que a FAPESP precisava desse chacoalhão cultural para melhorar sua interlocução com as startups do PIPE e com os ecossistemas de inovação. Participei da escolha da gestora da comunidade e finalizei meu tempo na FAPESP. Sinto-me orgulhosa de ter colaborado para o início dessa missão.

Muito obrigada por tudo, professor! Foi uma honra ter servido a FAPESP e honra ainda maior ter trabalhado sob sua liderança.

## **Apreço ao diálogo, capacidade de argumentação, propensão para o estabelecimento de parcerias e resiliência na superação de obstáculos e perseguição de resultados**



*Horácio Forjaz, gerente de Relações Institucionais de 2017 a 2023*

Ainda que contemporâneos na escola em que nos graduamos engenheiros na década de 1970, minha relação com o Prof. Carlos Pacheco somente viria a ter início anos mais tarde, no decorrer de nossas vidas profissionais, ele atuando em órgãos da administração pública e eu na indústria aeronáutica e, posteriormente, como gestor de um parque tecnológico.

Já naquele período inicial de contatos pontuais que paulatinamente se aprofundaram, me impressionavam características de personalidade e interesses do Prof. Pacheco que distinguiram sua atuação e contribuições em instituições públicas e privadas em toda a sua carreira: o apreço ao diálogo e ao relacionamento interpessoal, a capacidade de argumentação e habilidade negocial, a propensão natural para o estabelecimento de alianças e parcerias de mútuo benefício e a resiliência na superação de obstáculos e perseguição de resultados.

Dentre seus interesses, a educação e a ciência, tecnologia e inovação como fatores-chave para o desenvolvimento social e econômico do país sempre ocuparam posição de destaque.

A partir do final de 2017, quando passei a integrar os quadros da FAPESP a convite do Prof. Pacheco, pude acompanhar e testemunhar seu trabalho como diretor-presidente do CTA da FAPESP.



Testemunhei suas preocupações e esforços voltados à simplificação e modernização dos métodos e ferramentas adotados na instituição para a análise, acompanhamento e documentação de processos de concessão de bolsas e auxílios à pesquisa, objetivando maior agilidade e menores tempos de resposta e, ao mesmo tempo, preservando a segurança e integridade da instituição. Com este fim foram realizadas múltiplas consultas e reuniões com empresas especializadas visando implantação de sistema ERP e explorando uso de técnicas de *big data* e inteligência artificial.

Consistentemente com o foco e interesse em pesquisa e inovação como estratégia de desenvolvimento, dedicou-se com empenho à criação do Centro Internacional de Tecnologia e Inovação (CITI), reunindo grandes corporações, instituições acadêmicas e empresas nascentes (startups), à altura das dimensões e importância de uma grande metrópole como é a cidade de São Paulo.

O Prof. Pacheco participou ativamente de grupo de trabalho voltado ao futuro CITI criado pela Administração Municipal e contando com representantes do Estado e da iniciativa privada. Sob sua orientação, a FAPESP contratou estudos de viabilidade jurídica e financeira para localização do CITI ante à possível desocupação das instalações da Ceagesp, na Vila Leopoldina.

Também foi presença constante em fóruns e eventos empresariais de múltiplos segmentos do setor produtivo, sempre destacando a importância da pesquisa para a inovação tecnológica como fator essencial para a sobrevivência e perpetuidade de nossas empresas em cenário de competição crescentemente globalizada e agressiva, assim como a disponibilidade e empenho da FAPESP para o estabelecimento de apoios e parcerias por meio de seus programas PIPE, PITE e CPE.

Ciente dos obstáculos significativos com que se defrontam novos empreendimentos cujos produtos/serviços derivem de pesquisa científica – as chamadas startups *deeptechs* – em sua jornada de crescimento e consolidação no mercado, o Prof. Pacheco convenceu-se da necessidade de complementar o Programa PIPE com instrumentos adicionais de fomento à inovação, facilitando o acesso, visibilidade e interação destas empresas com os múltiplos atores que compõem este universo: indústria, academia, clientes e, muito

importante, investidores, estas fontes de financiamento e acesso ao crédito, de crucial importância para a viabilização de novos empreendimentos.

De forma organizada e contando com a ajuda de consultores externos, em meados de 2021 tiveram início e paulatinamente foram desenvolvidas iniciativas em quatro frentes – fundos de investimento, garantias de crédito para empréstimo e financiamento, *equity crowdfunding* e aceleração.

Atuando de forma coordenada e em articulação com a Diretoria Científica e não raro colocando à prova suas reconhecidas qualidades de diálogo, argumentação, negociação e resiliência, o Prof. Pacheco enfrentou e superou dificuldades e resistências até certo ponto compreensíveis por tratar-se de tema sensível e implicar quebra de paradigmas.

Tendo deixado os quadros da FAPESP no início de 2023, mas acompanhando a distância esta atividade, as notícias são de que foi ampliada significativamente a participação da FAPESP em fundos de inovação tecnológica e ora encontra-se em implantação na instituição um sistema de gestão de comunidades voltado às empresas egressas e participantes do Programa PIPE, propiciando novos horizontes e perspectivas às empresas e ao programa em si, configurando mais um legado de real impacto e importância que vem se somar aos muitos que marcaram a profícua trajetória do Prof. Carlos Pacheco à frente da Diretoria da Presidência do CTA da FAPESP.

## Explorador de novos horizontes



*Patricia Pereira Tedeschi, gerente de Inovação da FAPESP*

O objetivo deste texto seria discorrer algumas palavras sobre as iniciativas em que tive a oportunidade de trabalhar com o professor Pacheco durante seus nove anos na Diretoria da Presidência do CTA da FAPESP. Uma atuação sempre focada em construir novos entendimentos e mudar visões em prol de uma Fundação mais moderna, articulada e atenta às tendências mundiais.

Tive a oportunidade de interagir com o professor Pacheco nos programas em parceria com a Finep; na participação da FAPESP em fundos de investimentos para apoio às empresas do PIPE; na estruturação do PIPE Fase 3; na concessão do PIPE para pessoa jurídica e em tantas outras “bolas quadradas” (nas palavras dele). Poderia escrever sobre qualquer dessas iniciativas, mas a reflexão sobre a interação profissional com o professor Pacheco na FAPESP trouxe uma retrospectiva de minha própria vida profissional e do impacto que o professor Pacheco desempenha que vai muito além da FAPESP e atinge todos que atuam na área de inovação, sejam pessoas ou instituições.

Conheci o professor Pacheco em 2003, no evento de lançamento da Agência de Inovação da Unicamp. Na época, eu era estagiária de Direito (e nem imaginava que um dia trabalharia com inovação). Nesse evento, tive a primeira oportunidade de trocar algumas rápidas palavras com o professor Pacheco sobre a Lei de Inovação, que seria sancionada pouco mais de um

ano depois. Professor Pacheco, enquanto secretário-executivo do Ministério da Ciência e Tecnologia, atuou na concepção desta lei que alterou a forma como o relacionamento público-privado nos assuntos voltados para inovação aconteciam no Brasil. E graças a conversas como essa e a essa lei é que o interesse sobre a inovação tecnológica foi despertado e, anos depois, acabou vindo parar na FAPESP, trabalhando com inovação e garantindo as interações com o professor Pacheco.

Uma das iniciativas em que trabalhei com o professor Pacheco foi o apoio da FAPESP ao PIPE Fase 3 (projetos voltados ao desenvolvimento comercial e industrial dos resultados anteriores de projetos PIPE). Historicamente, a FAPESP nunca havia apoiado com recursos próprios projetos nessa fase. A dependência de recursos externos para chamadas nessa modalidade sempre foi um obstáculo que o professor Pacheco se empenhou em transpor.

Professor Pacheco, como grande entusiasta do apoio à inovação em empresas, solicitou então que refletíssemos, na Diretoria Científica da FAPESP, sobre as formas de apoio à Fase 3, a fim de que as empresas conseguissem recursos para transformar os resultados de seus projetos em produtos e serviços que chegassem ao mercado e à sociedade.

Alguns meses de discussão, reflexão e lapidação da “bola quadrada” resultaram no lançamento da primeira chamada para o PIPE Fase 3 com recursos exclusivamente da FAPESP, no âmbito de um esforço ainda maior do professor Pacheco em fomentar a inovação na Fundação, com a aprovação de uma política institucional mais abrangente de investimentos em inovação.

Professor Pacheco sempre teve muitas ideias para transformar desafios na área de inovação em oportunidades. E sempre compartilhou essas ideias com sua equipe de trabalho, criando em todos aqueles ao seu redor aquela inspiração para entregarmos o que temos de melhor para o desenvolvimento da inovação, da ciência e da tecnologia, não só no Estado de São Paulo, mas em todo o Brasil.

Voltando ao início do texto, em que a atuação profissional de anos atrás do professor Pacheco teve interferência direta na minha própria trajetória profissional, o que fica desses nove anos de interação com o professor Pacheco na FAPESP é o exemplo de um profissional aberto a explorar novos hori-

zontes e a desafiar paradigmas estabelecidos, comprometido com o progresso científico e tecnológico, com uma visão clara de futuro e uma inspiração para todos aqueles que estão ao seu redor.

Professor Pacheco é daquelas pessoas brilhantes que influenciam positivamente as pessoas e as instituições por onde passam. Nem preciso dizer que ganhei muito com essa influência. E pessoas como o professor Pacheco deixam um legado que leva as instituições a patamares superiores, causam um impacto estrutural duradouro e criam caminhos para que outros possam seguir e expandir suas contribuições.

## Espírito público e ousadia



*Sandra Hollanda, gerente de Planejamento, Estudos e Indicadores*

A trajetória de Carlos Américo Pacheco é singular e reflete uma rara combinação de espírito público e ousadia. Desde a passagem pelo então MCT, onde iniciou um novo capítulo na agenda brasileira de ciência e tecnologia, Pacheco deixou uma marca em todas as posições que ocupou como gestor público ao longo de mais de 25 anos.

Tive mais de uma oportunidade de trabalhar com ele nesse período e observar de perto a construção das estratégias e o enorme esforço para construir consensos e parcerias em prol dos projetos de mudança. Pacheco nunca perdeu de vista a dimensão técnica da pauta de trabalho e se empenha incessantemente para acompanhar a literatura e as experiências de outros países.

O olhar do engenheiro é implacável na leitura do material técnico que lhe é apresentado, o que inspira as suas equipes na busca de qualidade e resultados. Frequentemente, é ele que traz os melhores insumos e ideias para a realização do trabalho. As discussões com os interlocutores também são sempre inspiradas e estimulantes.

O fino senso de humor é outra marca do Pacheco, o que agrega as pessoas e torna o ambiente relaxado mesmo em momentos mais tensos.

Tem sido um privilégio integrar a sua equipe e participar de mais um trabalho de construção.

## Inquietude e sensibilidade para o novo



*Sinésio Pires Ferreira, assessor da Gerência de Planejamento, Estudos e Indicadores*

Uma das características do Pacheco é sua inquietude e sensibilidade para o novo. Isto é, sua insatisfação com as situações que encontra e a capacidade de criar novos caminhos e propor soluções criativas. Ouvi falar dele, pela primeira vez, lá pela década de 1980. Coincidentemente, tínhamos o mesmo orientador de mestrado – o Prof. Wilson Cano – e nossas dissertações tinham pontos em comum, pois ambas tratavam da influência da economia cafeeira no desenvolvimento regional e urbano brasileiro. Os estudos regionais do Prof. Cano mostravam o papel que o chamado complexo cafeeiro cumprira na formação e concentração da indústria em São Paulo e na integração do mercado nacional.

À época, eu morava em sua cidade natal (Curitiba) e o Pacheco na minha (Campinas). Quando no início dos anos 1990 retornei à Unicamp para o doutoramento, conheci-o pessoalmente, já como professor do Instituto de Economia. Lembro de conversas com amigos que o apontavam como um dos acadêmicos mais qualificados da nossa geração.

Minha tese de doutoramento nunca se concluiu, mas a dele sim, também sob a orientação do saudoso prof. Cano. Se a integração nacional e os efeitos da concentração/desconcentração econômica davam o tom de nossos estudos, o do Pacheco foi muito além, pois identificou evidências de desintegração e risco de fragmentação do país a partir da evolução da economia e da política nacionais. Sob a ótica econômica, a retração dos investimentos

nos anos 1980, seguida pela reestruturação produtiva e pela nova forma de inserção do país na economia internacional que se desenharam nos anos 1990 teriam desarticulado a dinâmica econômica regional. Em simultâneo, para garantir a governabilidade em face do redesenho das forças políticas da época, estabeleceram-se novas alianças e coalizões que reforçaram a perda de capacidade de coordenação governamental, sobretudo num contexto de guerra fiscal entre as unidades federadas.

Admitia Pacheco que, ainda que certas regiões viessem a crescer intensamente nesse novo modelo, notadamente as produtoras de bens exportáveis, com a desarticulação das conexões inter-regionais e a incapacidade de uma ação estatal centralizadora, dificilmente o crescimento de uma região se transmitiria para outras e para o conjunto do país e nem sequer compensaria a perda de dinamismo das grandes metrópoles nacionais, como São Paulo. Por seu turno, a nova coalizão política induziria os investimentos, inclusive públicos, a serem crescentemente localizados e pulverizados, reduzindo sua capacidade de transformação estrutural do país.

Diante desse diagnóstico, Pacheco propôs a construção de novos instrumentos de intervenção pública, capazes de se contrapor a esses movimentos centrífugos, no formato de uma política industrial. Muita coisa mudou desde então, tanto no âmbito da economia quanto da política e até da demografia, mas os elementos centrífugos que identificou na década de 1990 mantiveram-se e mesmo intensificaram-se nos últimos anos, pois até o orçamento público tem se submetido a interesses paroquiais.

Quando passou de estudioso a formulador de políticas públicas, função que desempenhou em diversos órgãos, federais e estaduais, Pacheco manteve essa preocupação de tornar mais eficientes os gastos públicos. Sua capacidade de análise e de antecipação de problemas, assim como de proposição de caminhos eficientes e criativos e de convencimento de seus pares e colaboradores da correção desses caminhos, já perceptíveis no início de sua vida acadêmica, mantiveram-se ao longo de sua atuação profissional. Sua gestão na FAPESP como diretor-presidente do CTA, cujo mandato está prestes a se encerrar, tem sido uma demonstração dessas virtudes que, certamente, farão falta a seus colegas e colaboradores.



## Considerações sobre o uso do sistema binário na gestão de C&T



*Claudia Izique, gerente de Comunicação da FAPESP*

Carlos Américo Pacheco assumiu o cargo de diretor-presidente do CTA da FAPESP em 2016. Aos poucos, foi imprimindo a marca de sua gestão na Gerência de Comunicação, ouvindo, fertilizando ideias e estimulando ousadia e risco. Criou, assim, um regime de liberdade, devidamente tutelada, dando segurança para a equipe arriscar, produzir e entregar.

Em contatos frequentes, de não mais de 10 minutos, quase diariamente, propúnhamos, sugeríamos, pedíamos autorização. Na maior parte das vezes, a resposta era sim ou não. O uso do sistema binário muito provavelmente é um hábito herdado dos tempos de engenheiro, recurso do qual ele ainda lança mão para aprovar ou desaprovar pleitos ou iniciativas. Para nós, sim ou não sempre foram garantia de que tudo caminharia na direção correta, já que os dois advérbios têm lastro no vasto conhecimento e experiência de um formulador de política pública brilhante e respeitado, comprometido com o avanço da ciência, tecnologia e a inovação e com o futuro deste país.

O professor Pacheco não é tão conciso quando escreve. E escreve bem. São primorosos os textos em que discorre sobre a pesquisa orientada à missão como pauta para as agências de fomento ou sobre o *Chips and Science Act*, do ex-presidente Biden, e o agravamento da rivalidade entre Estados Unidos e China – ambos de 2022. Igualmente primorosas, ainda que sucintas, são suas apresentações sobre as iniciativas da FAPESP em transição energética, inte-

ligência artificial, bioeconomia, entre outros temas de futuro. Confesso que consulto suas apresentações antes de escrever textos sobre os assuntos.

Aos textos é possível atribuir autoria, mas às ideias não. Há fortes impressões digitais do professor Pacheco na Iniciativa Amazônia+10, nos Centros de Ciência para o Desenvolvimento, nos Centros de Pesquisa Aplicada, no projeto Comunidade de Inovação, nas constantes atualizações do Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas e até no edital Praticar Ciência, que oferece bolsas de Iniciação Científica para estudantes de licenciatura desenvolverem materiais pedagógicos nas áreas de matemática, física, química e biologia, apenas para citar alguns exemplos.

A instituição transcende seus dirigentes. Pacheco deixa sua marca e também saudades.

## Liderança e sensibilidade durante a pandemia



*Marcelo Meletti, assessor da área de eventos da FAPESP*

Acompanhar de perto a trajetória de Carlos Américo Pacheco na Diretoria da Presidência do CTA da FAPESP ao longo dos últimos nove anos foi uma experiência de aprendizado, parceria e confiança. Com visão clara e articulação precisa, ele contribuiu decisivamente para o fortalecimento da ciência e da inovação produzidas no Estado de São Paulo, além de ampliar a presença internacional da Fundação.

Não há como não recordar os diversos fóruns do Confap realizados em São Paulo, as ações de cooperação com outros países, os grandes encontros como as reuniões do Global Research Council na capital paulista e as FAPESP Weeks pelo mundo, além das iniciativas voltadas à conexão entre pesquisa e setor empresarial – sempre conduzidos com inteligência e profundo respeito ao papel da ciência na sociedade.

Destacam-se também as articulações com o Legislativo paulista, especialmente na criação do ciclo de palestras ILP-FAPESP, que apresentou – principalmente aos deputados estaduais e aos contribuintes – o impacto das pesquisas financiadas pela Fundação e sua relevância para o desenvolvimento do Estado.

Não posso deixar de ressaltar seu apoio, liderança e sensibilidade durante a pandemia – qualidades essenciais para que os eventos da FAPESP se adaptassem ao ambiente on-line, garantindo a continuidade do diálogo e da colaboração em tempos tão incertos.

Além do gestor competente, foi inspirador testemunhar sua gentileza no trato, a atenção aos detalhes e o bom humor sempre presente em nossas conversas. Sua liderança humana, ética e generosa deixa marcas profundas na instituição e em todos que tiveram o privilégio de trabalhar ao seu lado.

Com gratidão e admiração, celebro essa trajetória e me orgulho de ter feito parte dessa história, crescendo e aprendendo sob sua liderança.

## Generosidade e seriedade ética



*Thiago Montanari, assessor do Centro de Memória da FAPESP*

Tive a oportunidade de trabalhar diretamente com o professor Carlos Américo Pacheco durante dois anos no Gabinete da Presidência do CTA da FAPESP, acompanhando de perto sua atuação como diretor-presidente da Fundação. Mais do que o contato cotidiano com um gestor público altamente capacitado, foi uma verdadeira experiência formativa, marcada por aprendizados que levo até hoje, sobretudo no modo como ele conduzia o trabalho com escuta ativa e firme compromisso com a coisa pública.

Hoje, atuo no Centro de Memória da FAPESP, uma iniciativa promovida pela Fundação durante a gestão do professor Pacheco, sob a direção da Gerência de Comunicação. O centro é mais do que uma proposta institucional: ele reflete a consciência de que preservar a história da Fundação – e, por consequência, da ciência brasileira – faz parte do esforço de capacitar a sociedade para enfrentar os desafios contemporâneos. A criação do Centro de Memória foi conduzida com sensibilidade e estratégia, revelando a visão ampla e articulada que o professor Pacheco tem sobre o papel da ciência na sociedade e sobre o lugar da FAPESP como agente desse processo.

Um momento particularmente marcante ocorreu durante o curso “Futuro do fomento à pesquisa”, promovido internamente para servidores e colaboradores da FAPESP. Em uma das aulas, o professor Pacheco compartilhou aspectos da história do financiamento científico nos Estados Unidos, destacando o relatório *Science, The Endless Frontier*, elaborado por Vannevar Bush em 1945.

Esse documento foi fundamental para a criação da NSF em 1950 e influenciou profundamente as políticas de fomento à pesquisa em diversos países, incluindo o Brasil.

Ao abordar esse tema, o professor Pacheco evidenciou como as ideias defendidas por Bush ressoam nos valores e na missão da FAPESP. Sua exposição destacou a continuidade e adaptação desses ideais no contexto brasileiro, alinhando-se ao documento fundante da FAPESP, “Ciência e Pesquisa”, redigido por Adriano Marchini e João Luiz Meiller. Este documento, apresentado à Assembleia Constituinte de São Paulo em 1947, estabeleceu as bases para a criação de uma fundação pública de fomento à pesquisa, sustentando a importância da ciência como motor do desenvolvimento nacional.

Dentre os muitos traços que definem o professor Pacheco, dois me parecem especialmente notáveis. O primeiro é sua generosidade no trato com as pessoas: sempre disposto a ouvir e orientar as contribuições de todos, ele cultivava um ambiente de trabalho respeitoso e acolhedor, mesmo em meio às pressões próprias de uma instituição complexa como a FAPESP. O segundo é sua seriedade – não a seriedade formal ou distante, mas a seriedade ética, que se manifesta na responsabilidade com a palavra, no compromisso com a missão institucional e na busca constante pela excelência no serviço público.

Essas qualidades não são apenas virtudes pessoais, mas expressam de forma exemplar os valores da FAPESP consolidados ao longo de décadas. O professor Pacheco encarna, com naturalidade e convicção, o espírito público que orienta o trabalho da Fundação. É raro encontrar pessoas que conciliem com equilíbrio domínio técnico, clareza política, visão estratégica e a sensibilidade nas relações de trabalho. Por isso, este depoimento é também uma forma de expressar minha gratidão: pelos aprendizados, pelas oportunidades e pelo exemplo. Que mais pessoas possam se inspirar nesse percurso e nos princípios que ele ajuda a preservar.

## Referência para quem precisa entender a realidade do país



*Carlos Eduardo Lins da Silva, assessor da FAPESP*

Conheci o professor Pacheco em 1999. Eu estava voltando de um período de quase nove anos como correspondente da Folha em Washington, e o então diretor de redação do jornal, Otavio Frias Filho, achou que eu devia me atualizar sobre a realidade do nosso país e saber o que havia acontecido aqui na década de 1990. Ele preparou uma lista de pessoas com quem eu deveria conversar.

Uma delas era Pacheco, que na época era o secretário-executivo do Ministério da Ciência e Tecnologia, em Brasília. Falamos por cerca de uma hora, e lembro-me bem de como ele me impressionou pelo amplo conhecimento de sua área e pelas suas ideias sobre como acelerar processos de avanço científico e de incentivo à inovação.

Sua atuação no MCT até agora é lembrada pelo sucesso que obteve ao criar os Fundos Setoriais, ao articular governo, empresas e academia e levantar recursos para incorporar à agenda prioritária nacional (não só de governo, mas de toda a sociedade) a noção de que dar ênfase à inovação é vital para o futuro do Brasil e de que ela só será bem-sucedida se a interface entre empresas e estado for ampla e eficaz.

Voltei a me encontrar com ele algumas vezes na primeira década deste século, quando Pacheco estava muito envolvido com a tentativa do governo do Estado de São Paulo de estabelecer parques tecnológicos em torno de centros

universitários em cidades como Campinas e São José dos Campos. De novo, ele me mostrou entusiasmo e convicção com esses projetos.

Depois, em 2012, quando ele era reitor do ITA e eu era assessor da diretoria da FAPESP e ajudava os professores Celso Lafer e Carlos Henrique de Brito Cruz a realizar as primeiras FAPESP Weeks, passamos alguns dias nesse evento daquele ano, especialmente na sua fase no MIT, em Cambridge.

Por isso, foi motivo de grande satisfação para mim sua nomeação, em 2016, ao cargo de diretor-presidente do CTA da FAPESP. Tem sido muito bom conviver com ele ao longo destes nove anos no ambiente da FAPESP, em particular porque a área de comunicação da Fundação, em que tenho trabalhado como assessor, está subordinada a ele.

Neste período, além do diálogo constante referente aos produtos de comunicação da Fundação, tive a chance de acompanhá-lo em várias visitas aos principais jornais do Estado de São Paulo para levar informações e discutir com seus editores temas referentes a ciência, tecnologia e inovação. Em todas essas situações, sempre aprendi muito com ele.

Eu lhe sou muito grato pelo aprendizado ao longo destes anos.



## CTA e a revista *Pesquisa FAPESP*



*Alexandra Ozório de Almeida, diretora de redação*  
*e Neldson Marcolin, editor-chefe da revista Pesquisa FAPESP*

Para quem ocupa altos cargos de gestão, compreender a importância da comunicação é inevitável. As experiências na Secretaria Executiva do Ministério da Ciência e Tecnologia, na reitoria do ITA e na direção do CNPEM certamente inculcaram no professor Carlos Américo Pacheco a centralidade e o caráter transversal das ferramentas de comunicação, essenciais na condução de uma instituição e na implementação de seus planos estratégicos.

Em uma fundação como a FAPESP, são inúmeras as aplicações da comunicação. Para citar algumas, reforçar a legitimidade e a reputação da instituição perante os cidadãos paulistas que a financiam, a comunidade científica e o sistema nacional de ciência e tecnologia, entre outros públicos. Tendo a pesquisa como o seu fim, a FAPESP também tem a missão de educação e conscientização da importância da ciência e, conseqüentemente, de instituições de fomento a essa atividade.

Ao assumir a função executiva de diretor-presidente do CTA da FAPESP, em 2016, entre suas responsabilidades estava a Gerência de Comunicação. Mas havia também outras atividades de comunicação em andamento na Fundação, com diferentes objetivos e formatos diversos, e professor Pacheco desde cedo procurou estabelecer conexões entre elas. Passou a promover reuniões de integração desses setores e projetos, com o objetivo de incentivar a comunicação interna e a colaboração.

Em meados de 2023, a Diretoria da Presidência do CTA assumiu a responsabilidade executiva pela revista *Pesquisa FAPESP*, antes subordinada à Diretoria Científica, e a relação do professor Pacheco com a revista se tornou mais próxima. Desde 2016, já recebia a pauta das edições para análise e eventuais observações, além dos arquivos finais de cada edição, antes do envio para a gráfica. A seção *Dados* da revista, que a cada mês traz indicadores de C&T, também era feita sob a sua supervisão direta.

Veículo jornalístico dedicado a cobrir resultados de pesquisa científica e tecnológica desenvolvida no Brasil ou por brasileiros – com natural ênfase no Estado de São Paulo –, o sistema nacional de C&T e áreas como ética na pesquisa, a revista *Pesquisa FAPESP* tem uma natureza peculiar, que não se compreende à primeira vista. Ao mesmo tempo em que é vinculada à FAPESP, carregando seu nome e trabalhando pela legitimidade e reputação da instituição, para que consiga cumprir essa função adequadamente a legitimidade e a reputação da revista dependem da manutenção de seu caráter não institucional. Professor Pacheco entendeu o delicado equilíbrio e sempre procurou, dentre suas inúmeras atividades e responsabilidades, dar atenção e apoio a esse projeto que completou no ano passado 25 anos de existência.

Não raro, professor Pacheco fez sugestões sobre determinados temas ou indicou pesquisadores que pudessem contribuir para alguma pauta jornalística relevante. Um exemplo ajuda a entender sua relação com *Pesquisa FAPESP*. Em agosto de 2021 a revista preparou uma reportagem sobre os 25 anos da mudança do sistema de voto, do papel para a urna eletrônica. Tratou das polêmicas a respeito da confiabilidade da urna, muito intensa em razão da polarização política do país, e explicou por que o dispositivo é considerado seguro. Ao ler o texto, professor Pacheco se lembrou do engenheiro eletrônico Osvaldo Catsumi Imamura, um dos idealizadores da urna e o principal responsável pela arquitetura segura do equipamento. Colocou a equipe em contato com o engenheiro, que não quis participar da reportagem justamente pelo acirramento do debate político naquele momento.

Em junho de 2022, ano de eleição, a revista insistiu com Catsumi para que ele contasse em detalhes como é a tecnologia que tornou a urna eletrônica

segura. Dessa vez, ele concordou e concedeu uma entrevista publicada em julho daquele ano. Em agosto, como desdobramento, a revista gravou um vídeo em que ele respondia a seis perguntas sobre o mesmo tema. A entrevista e o vídeo foram reproduzidos em outros veículos e renderam pautas para órgãos de imprensa de todo o país. A oportuna indicação permitiu à revista preparar um conteúdo baseado em conhecimento científico para ampla circulação, que ajudou a melhorar a qualidade da informação sobre as urnas em um período crítico.

Em 2024, professor Pacheco estabeleceu um grupo de trabalho com os demais diretores e representantes dos diversos núcleos ligados à comunicação para debater novas propostas de modo a ampliar a conexão da Fundação com seus diversos públicos. O Comitê de Comunicação se reúne periodicamente e vem se firmando como um espaço de discussão e uma instância propositiva. Conduzidas sempre com pragmatismo e um toque de ironia, as reuniões são representativas do seu estilo de gestão, que deixa uma marca na história da Fundação.

## Glossário



Alesp	Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
Ceagesp	Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo
CGI.br	Comitê Gestor da Internet no Brasil
CNPEM	Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Confap	Conselho Nacional das Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa
Consecti	Conselho Nacional de Secretários para Assuntos de CT&I
CTA	Conselho Técnico-Administrativo
Embrapii	Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial
Esalq	Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz
FAPDF	Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal
Fapeam	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas
Fapepi	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Piauí
Fapergs	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FAPs	Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa
Fiesp	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
Finep	Financiadora de Estudos e Projetos
FNDCT	Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Funcap	Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico

ILP	Instituto do Legislativo Paulista
IPT	Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo
ITA	Instituto Tecnológico de Aeronáutica
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MIT	Instituto de Tecnologia de Massachusetts
NSF	National Science Foundation
Prodesp	Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo
Senai	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
Unesp	Universidade Estadual Paulista
Unicamp	Universidade Estadual de Campinas
USP	Universidade de São Paulo





## Produção editorial

### *Idealização*

FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

### *Coordenação/produção*

Gerência de Comunicação da FAPESP

### *Projeto gráfico e editoração*

Tatiane Britto

### *Revisão*

Dinorah Ereno

### *Impressão*

Hawaii Gráfica e Editora

### *Tiragem*

200 unidades





