

RELATÓRIO DE GESTÃO DA DIRETORIA-EXECUTIVA DE GESTÃO INSTITUCIONAL

2017–2020

Lúcia Gatto
Diretora-Executiva

Embrapa

MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA, PECUÁRIA
E ABASTECIMENTO

**PÁTRIA AMADA
BRASIL**
GOVERNO FEDERAL

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

RELATÓRIO DE GESTÃO DA DIRETORIA-EXECUTIVA DE GESTÃO INSTITUCIONAL

2017–2020

Lúcia Gatto
Diretora-Executiva

Embrapa
Brasília, DF
2020

Equipe que compôs a DE-GI no período

Lúcia Gatto
Aldimira de Paula Abreu Ruschel
André Luiz Lemes Alarcão
Eliane da Silva Felipe
Emerson De Stefani
Érika Maria Sena De Azevedo Ribeiro
Mirian Gisele Marques Campos
Paule Jeanne Mendes (in memoriam)
Ramon Augustus de Lima Menezes

Chefes das Secretarias supervisionadas

Alexandre de Oliveira Barcellos – Secretaria-Geral
Angélica de Paula Galvão Gomes - Secretaria de Desenvolvimento Institucional
Renata Miranda - Secretaria de Desenvolvimento Institucional até novembro de 2018.

Membros da Diretoria-Executiva

Maurício Lopes - Presidente (até outubro de 2018)
Sebastião Barbosa - Presidente (até julho de 2019)
Celso Moretti - Presidente
Celso Moretti - Diretor-Executivo de Pesquisa e Desenvolvimento (julho de 2017 a julho de 2019)
Guy de Capdeville - Diretor-Executivo de P&D (fevereiro de 2020 até o presente)
Cleber de Oliveira Soares - Diretor-Executivo de Inovação e Tecnologia (julho de 2017 a março de 2020)

SUMÁRIO

GLOSSÁRIO	5
APRESENTAÇÃO	7
CAPÍTULO 1. GOVERNANÇA, ESTRUTURAS E ATRIBUIÇÕES	9
CAPÍTULO 2. MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO	13
Visão estratégica em gestão institucional por Secretarias	13
Secretaria de Desenvolvimento Institucional (SDI)	13
Secretaria-Geral (SGE)	19
Destaques de atuação	21
ERP	21
Diálogos institucionais.....	24
Desdobramento da estratégia de atuação.....	33
CAPÍTULO 3. O FUTURO	61

GLOSSÁRIO

(ACT): Acordo Coletivo de Trabalho

(AGE): Sistema de Apoio à Gestão de Eventos

(Ageitec): Agência Embrapa de Informação Tecnológica

(Ainfo): Sistema de Gestão do Acervo Documental e Digital da Embrapa

(Alice): Acesso Livre à Informação Científica da Embrapa

(ANA): Análise de Necessidade de Aprendizagem

(BCA): Boletim de Comunicações Administrativas

(CGPAR): Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União

(CGPLAN/MAPA): Coordenadoria Geral de Planejamento do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

(CGPR): Coordenadoria de Gestão de Processos

(CIC): Coordenadoria de Gestão Interna e Apoio aos Colegiados

(CLT): Consolidação das Leis do Trabalho

(ConectaGOV-PEN): Serviço Centralizado de Processo Eletrônico

(CONFIS): Conselho Fiscal

(CONSAD): Conselho de Administração

(COVID-19): Corona Virus Disease (Doença do Coronavírus. Primeiros casos registrados em 2019)

(CPC): Coordenadoria de Projetos Corporativos

(DE-GI): Diretoria-Executiva de Gestão Institucional

(DXP): Digital Experience Platform (Plataforma de Experiência Digital)

(EMBRAPA.BR): Parceria Embrapa com RNP (serviços de TI)

(ERP): Enterprise Resource Planning (Sistema Integrado de Gestão Empresarial)

(eSOCIAL): Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas

(FAP): Fator Acidentário de Prevenção

(GCI): Gerência de Comunicação e Informação

(GCIN): Gerência de Contratações e Infraestrutura

(GEOPI): Grupo de Estudos sobre Organização da Pesquisa e da Inovação (Universidade Estadual de Campinas – Unicamp)

(GFC): Gerência Financeira e Contábil

(GGP): Gerência de Gestão de Pessoas

(GJC): Gerência de Assuntos Jurídicos e Contratos

(GT): Grupo de Trabalho

(GTI): Gerência de Tecnologia da Informação

(Infoteca-e): Informação Tecnológica da Embrapa

(ISBN): International Standard Book Number (Sistema Internacional de Identificação de Livros e Softwares)

(NRs): Normas Regulamentadoras

(NTI): Núcleo de Tecnologia da Informação

(ODS): Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

(PDG): Programa de Desenvolvimento Gerencial

(PDI): Plano de Demissão Incentivado

(POP): Procedimento Operacional Padrão

(QVT): Qualidade de Vida no Trabalho

(SAC-Embrapa): Serviço de Atendimento ao Cidadão - Embrapa

(SAIC): Sistema Administrativo de Informações Contratuais

(SAP): Multinacional que atua no mercado de aplicações de software empresarial

(SCDP): Sistema de Concessão de Diárias e Passagens

(SDI): Secretaria de Desenvolvimento Institucional

(SEI): Sistema Eletrônico de Informações

(SEO): Search Engine Optimization (Otimização para Mecanismos de Busca)

(SGE): Secretaria-Geral

(SGP): Setor de Gestão de Pessoas

(SIN): Secretaria de Inovação e Negócios

(SOF): Supervisão de Gestão Orçamentária e Financeira

(SPS): Supervisão de Gestão de Patrimônio e Suprimentos

(UDs): Unidades Descentralizadas da Embrapa

APRESENTAÇÃO

"É o momento da Embrapa alçar voos mais altos"

Este relatório apresenta um balanço da Diretoria-Executiva de Gestão Institucional referente ao período de julho de 2017 a abril de 2020. Tem o propósito de contribuir com o futuro da empresa, não prescindindo da transparência que a empresa requer.

A Embrapa é referência no cumprimento das finalidades das entidades da Administração Pública Indireta, tendo promovido efetivamente o desenvolvimento do agro e da sociedade brasileira ao longo dos seus 47 anos de existência, construindo valores e uma forte cultura organizacional.

Nesses últimos 3 anos, vivenciamos um contexto de rápidas transformações no mundo, inclusive no campo da gestão corporativa, fato que favoreceu a percepção sobre a necessidade de revitalização da empresa, tanto em termos de melhoria no desempenho da prestação do serviço público, quanto em sua cultura organizacional.

Essa revitalização foi motivada pelo desejo de superar dificuldades históricas e, principalmente, desafios que diariamente demandam de revisões do tradicionalismo da gestão, preservando-se a excelência dos segmentos finalísticos e os princípios basilares da administração pública que constam no artigo 37 da Constituição Federal.

Neste contexto, foi a responsabilidade dos Administradores de negócio pertencente à União que orientou a busca diuturna por maior eficiência que exigiu, entre outras muitas ações, a revisão do modelo de governança para atender as disposições legais aplicáveis, assim como as instâncias que a ela se reporta.

Em um conturbado período político, a responsabilidade objetiva para com a sustentabilidade empresarial, se deparou com um contexto orçamentário que trouxe complexas dificuldades gerenciais e operacionais, mas que, ao mesmo tempo, exigiu união e persistência para buscar a modernização da empresa, melhor uso de recursos e maior eficiência dos processos.

Enfim, esse relatório se propõe a registrar tais esforços, frutos do empenho e do comprometimento coletivo dos demais Administradores, gestores subordinados e empregados, que se instrui com as nossas homenagens aos novos membros da Diretoria-Executiva.

Lúcia Gatto
Diretora-Executiva

CAPÍTULO 1

GOVERNANÇA, ESTRUTURAS E ATRIBUIÇÕES

Atribuições Estatutárias: O art. 28 do Estatuto Social da Embrapa, estabelece que a Diretoria-Executiva é o órgão executivo de administração e representação da Organização, cabendo-lhe assegurar o funcionamento regular da Embrapa, em conformidade a orientação geral traçada pelo Conselho de Administração.

Organização: A Embrapa atua por meio de sete Unidades Centrais e 43 Unidades Descentralizadas de Pesquisa. Nossa estrutura traduz um modelo de gestão descentralizada constituído de várias Unidades operacionais e da Sede corporativa, que trabalha de forma a garantir os elementos norteadores para os trabalhos desenvolvidos, conforme pode ser visto na Figura 1.

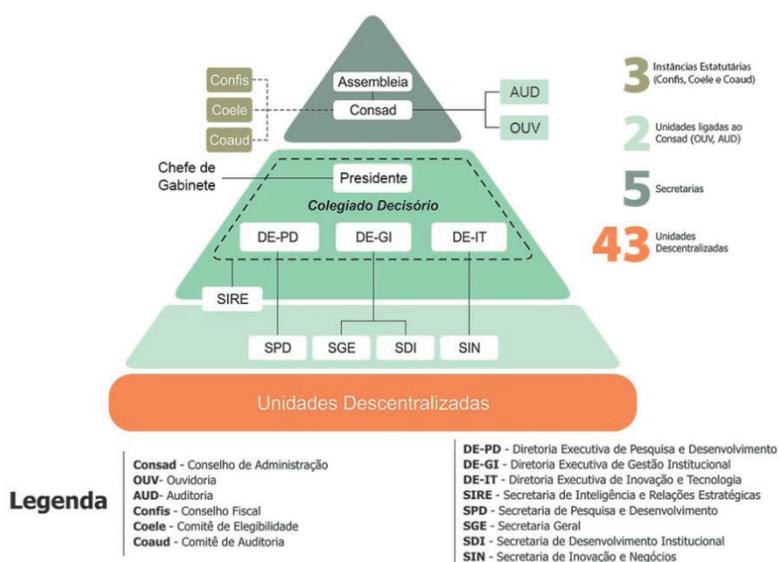


Figura 1. Organograma da Embrapa

Fonte: SDI.

O exercício de 2018 foi marcado pelo processo de reestruturação pela qual a Sede empresa passou, e em 2019 foram consolidados vários processos de trabalho nessa nova configuração.

Na nova estrutura, conforme a Resolução Normativa nº 3, de 1º de fevereiro de 2018, a Diretoria-Executiva de Gestão Institucional é responsável pela supervisão e coordenação técnica, administrativa, operacional e funcional das áreas afetas ao pilar de Gestão Institucional, sendo que duas Secretarias são vinculadas a Diretoria: **Secretaria de Desenvolvimento Institucional (SDI)** e **Secretaria-Geral (SGE)**.

Conforme Regimento das Secretarias da Embrapa¹, a SDI é uma unidade organizacional do nível tático, corresponsável pela gestão do macroprocesso de gestão organizacional e pelos processos de gestão da estratégia, desenvolvimento organizacional, gestão de riscos, integridade e transparência, apurações internas e gestão integrada da qualidade (Figura 2).

¹ A Deliberação nº 2, de 28 de janeiro de 2020 aprovou o atual Regimento das Secretarias da Embrapa - 2017.

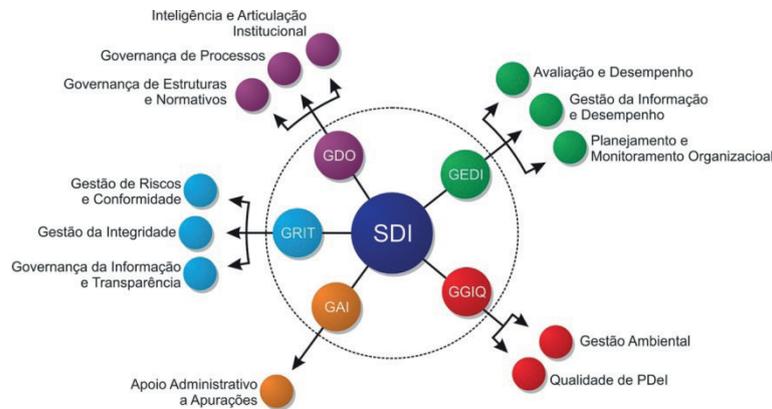


Figura 2. Organograma SDI.

Em relação à **Secretaria-Geral (SGE)**, trata-se de unidade organizacional do nível tático, vinculada à Diretoria-Executiva de Gestão Institucional (DE-GI), corresponsável pela gestão do macroprocesso de gestão organizacional (CGPR) e responsável pelos processos de apoio à administração e colegiados (CIC), gestão de projetos administrativos corporativos (CPC), gestão orçamentária e financeira (GFC), gestão de patrimônio e suprimentos (GCIN), gestão de pessoas (GGP), gestão de assuntos jurídicos e contratos (GJC), gestão da informação e comunicação (GCI) e gestão da tecnologia da informação (GTI). Conforme Figura 3, a estrutura da SGE compreende seis gerências, três coordenadorias e trinta supervisões e, atualmente, conta com 412 empregados.

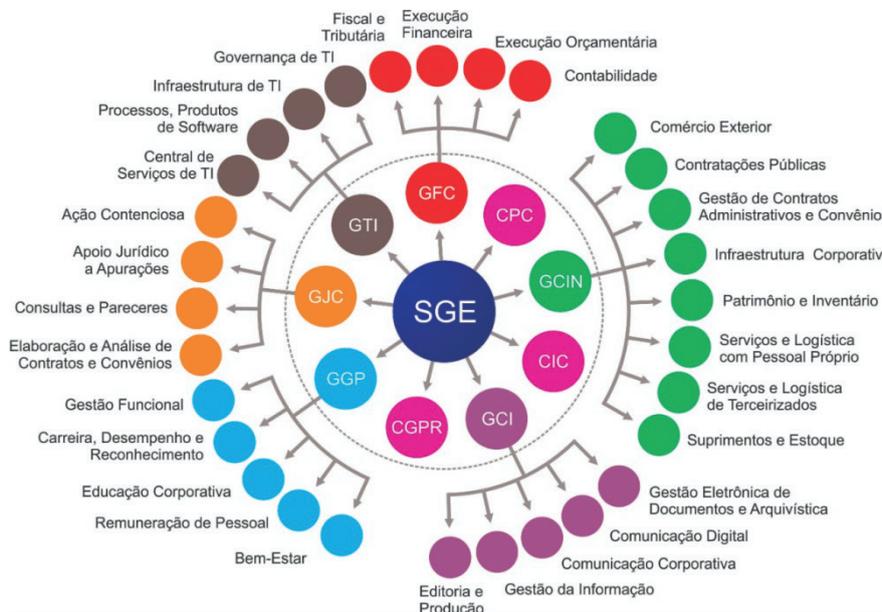


Figura 3. Organograma SGE.

Além de ser corresponsável pelo macroprocesso de gestão organizacional, juntamente com a Secretaria de Desenvolvimento Institucional (SDI), a SGE é uma unidade provedora de serviços e soluções para a Embrapa, uma vez que é a responsável por macroprocessos transversais, tais como: 1) gestão de pessoas; 2) gestão financeira, contábil e orçamentária e 3) gestão de patrimônio e suprimentos.

Para melhor organização e funcionamento das Secretarias, suas lideranças podem adotar diferentes ferramentas de governança interna, que são: Colegiado Deliberativo: (secretário, gerentes e coordenadores) decide sobre questões corporativas da SGE. Fórum de nivelamento de informações, uniformização de procedimentos, definição dos posicionamentos institucionais. Coordenador Local e Metodológico: (responsável pela área de gestão de processos) apoia os gestores da SGE na execução local de suas ações (facilitador, articulador e orientador e zela pelo atendimento às diretrizes definidas pelo Colegiado Deliberativo). Equipe Executiva: (coordenação da área de processos e empregados representantes das 9 áreas da estrutura da SGE): equipe treinada para acompanhar e orientar as ações localmente, fornecendo suporte técnico à respectiva área. Grupos Técnicos: equipes de trabalho que lideradas pelo supervisor executam as demandas corporativas na respectiva área.

FUNCIONAMENTO INTERNO DA DEGI

O Diretor-Executivo da Embrapa é administrador da empresa pública que, selecionado em processo público, é eleito pelo Conselho de Administração da Empresa (Consad), nos termos do inciso II do art. 27 do Estatuto aprovado na 3ª Assembleia Geral Extraordinária, de 9/8/2018.

Este administrador possui atribuições estatutárias específicas e, também, compõe a Diretoria-Executiva colegiada, órgão executivo de administração e representação que deve assegurar o funcionamento regular da corporação, em conformidade com as diretrizes traçadas pelo Consad, nos termos do caput do art. 28 do Estatuto vigente, e a partir das competências que lhe são previstas no diploma. Por fim, cabe ao Presidente da Embrapa determinar a cada Diretor algumas atribuições relacionadas a áreas de supervisão e atuação que, no presente momento, correspondem a Pesquisa e Desenvolvimento - PD, Inovação e Tecnologia - IT e Gestão Institucional - GI (RN nº 3, de 1/2/2018).

Para o fiel cumprimento das suas responsabilidades gerais e das atribuições individuais que lhe forem deferidas, cada Diretor-Executivo conta com o apoio de três assessores designados nos termos do item 17, Seção I, Capítulo V, do Plano de Carreiras da Embrapa. Em relação aos Assessores, este relatório apresenta uma breve contextualização para delimitar o seu campo de ação e as suas atividades.

Na administração das empresas, o assessor não possui autoridade de linha na gestão, sendo-lhe afastado o poder de decidir sobre os assuntos que afetam a organização². Assim sendo, assessorar é planejar, recomendar, assistir ou facilitar atividades que, tipicamente auxiliares, são exercidas sem o direito de comando.

Neste período de 2017 a 2020, os assessores atuaram em todas as dimensões previstas no escopo natural do seu ofício, ou seja, planejou, recomendou, assistiu e facilitou atividades no âmbito do apoio à Diretora Executiva de Gestão Institucional.

Em relação às atividades de secretariado, cabe destacar a necessária integração com as ações dos assessores, sem uma cadeia hierárquica envolvendo esses serviços. Coube diretamente à Diretora Lúcia Gatto o estabelecimento da organização das atividades e seu acompanhamento de desempenho.

As funções de secretariado são em sua grande parte voltadas para o relacionamento com o público interno e externo, sendo a primeira instância de recepção e posterior encaminhamento das demandas presenciais ou virtuais. Presencialmente são recebidas documentações variadas de diversos Setores da Empresa. Cabe às secretárias a recepção do público que procuram

² Maria Isabel Ramos Hopp. Conflitos entre assessores e administradores de linha. Rev. adm. empres. vol.5 no.15 São Paulo Apr./June 1965. Artigo disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901965000200005

por informações pertinentes ao campo de ação da Diretoria DEGI, com também interessadas em agendamento de reuniões com os Gestores.

Cabe ainda estarem sempre atentas ao limite de sua atuação preconizando sempre pelo sigilo, a discrição e a segurança da informação que estão sob sua guarda. É responsabilidade das secretárias a gestão do contrato dos colaboradores estagiários lotados na DEGI, como também o acompanhamento técnico desses estudantes. Podemos citar ainda a elaboração, acompanhamento e prestação de contas das viagens da Equipe DEGI e, por fim, destacam-se as atividades internas de gestão patrimonial e arquivística da Diretoria, sejam elas físicas ou digitais. Com relação às demandas virtuais a ação das Secretárias está focada no recebimento, análise e encaminhamentos internos e externos dos documentos recebidos via Sistema de Documentação SEI e acompanhamento dos prazos dessas demandas, se houver.

Notadamente, devido ao grande volume de atividades da DEGI, são necessárias duas secretárias que trabalham em conjunto, sendo uma voltada para as atividades mais relacionadas à ação da Diretora, outra voltada para as demandas dos três assessores.

CAPÍTULO 2

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO

Visão Estratégica em Gestão Institucional por Secretarias

Secretaria de Desenvolvimento Institucional (SDI)

Gestão da Estratégia e do Desempenho: A partir dos direcionamentos estratégicos estabelecidos pela Embrapa, a SDI por meio da Gerência de Gestão da Estratégia e do Desempenho (GEDI), realiza a gestão da estratégia, orientando as unidades sobre a elaboração, execução e avaliação das metas para inovação e organizacionais, bem como disponibilizando métodos, modelos e ferramentas de desenvolvimento institucional, gerindo corporativamente os processos e as estruturas da Empresa. Paralelamente cabe à SDI avaliar o desempenho institucional das Unidades a partir de uma série de indicadores e critérios que juntos demonstram os níveis de eficácia, eficiência e efetividade da Empresa. Este processo de avaliação é anual realizado em conjunto com outras Secretarias.

Os resultados advindos do processo de gestão das metas para inovação e das metas organizacionais são monitorados em conjunto pela SPD, SIN e SDI e avaliados pela SDI. As informações sobre o alcance das metas de impacto, dos desafios de inovação e dos desafios organizacionais retroalimentam o processo de inteligência e governança corporativa.

Cabe à Gerência de Gestão da Estratégia e do Desempenho (GEDI):

- a) Induzir e articular ações gerenciais corporativas necessários ao alcance dos desafios organizacionais;
- b) Coordenar a elaboração e execução do planejamento tático, bem como disponibilizar metodologias e ferramental para definição das metas organizacionais das Secretarias e Unidades, e da Agenda de Prioridades;
- c) Monitorar e avaliar o desempenho das metas para inovação e organizacionais, com geração de informações para correção de rumos e tomada de decisão no processo de governança corporativa;
- d) Coordenar o processo de avaliação do desempenho institucional, em interface com o desempenho de equipes, avaliação de impacto da tecnologia, balanço social e demais relatórios de prestação de contas;
- e) Consolidar as informações para subsidiar as decisões estratégicas.

O processo de Gestão da Estratégia e do Desempenho é subdividido em três subprocessos: 1) Planejamento e Monitoramento (Gestão da Estratégia), 2) Avaliação do Desempenho Institucional, e 3) Gestão da Informação do Desempenho (gerenciamento do sistema Integro, módulo Receita Indireta e de Impacto).

A Gestão da Estratégia da Embrapa é baseada no Modelo Integrado de Gestão de Desempenho da Embrapa: Institucional e Programático e de Equipes, instituído pela Resolução Consad nº 145/2014, regulamentado pela norma 037.005.001.006 e operacionalizado pelo Sistema Integrado de Gestão de Desempenho - Integro (Figura 4). O Integro é de responsabilidade da GEDI e permite a gestão integrada da execução do planejamento das metas e contribuições, o monitoramento e a avaliação de resultados, previstos nas Agendas das unidades.



Figura 4. Sistema Integrado de Gestão de Desempenho – Integro.
Fonte: SDI.

O Modelo Integrado de Gestão de Desempenho da Embrapa busca o foco em resultados e o trabalho em equipe, permitindo que o planejamento individual seja conectado ao planejamento corporativo, e se integra com diversos sistemas corporativos, reduzindo os custos de transação.

Fases do Processo de Gestão da Estratégia e do Desempenho - Planejamento Tático Operacional: Engloba a elaboração da Agenda de Prioridades da Unidade, composta pelas Contribuições/ Metas para Inovação e seus respectivos Resultados Planejados, alinhados ao Plano Diretor da Embrapa – PDE (Figura 5).

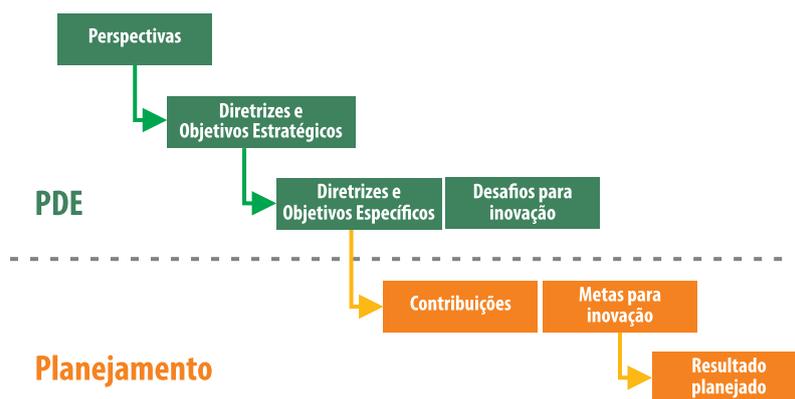


Figura 5. Estrutura da Agenda de Prioridades
Fonte: SDI.

Programação anual: Engloba a programação anual dos resultados de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) previstos na carteira de projetos e os resultados de Desenvolvimento Organizacional previstos nas Ações Gerenciais, descritos na Agenda Institucional (agenda anual) (Figura 6), composta pelas ações gerenciais (loais, corporativas ou de rotina), seus respectivos resultados esperados, bem como a vinculação estratégica dos resultados planejados às Soluções de Inovação de Projetos e as equipes envolvidas.

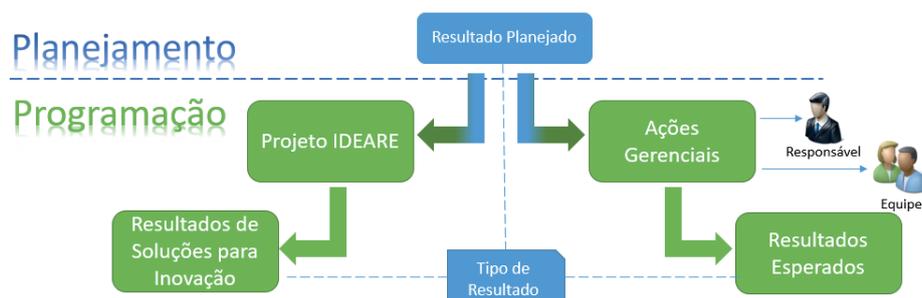


Figura 6. Estrutura da Agenda Institucional.

Fonte: SDI.

Gestão de Desenvolvimento Organizacional (GDO): é responsável por coordenar análises e estudos organizacionais, voltados à revisão/proposição de modelos, métodos, processos, ferramentas e estratégias que impactem na melhoria incremental ou inovação em processos corporativos, em parceria com as equipes de trabalho das demais Secretarias e UDs.

Para tanto, o processo de Gestão de Desenvolvimento Organizacional conta com três subprocessos, sob responsabilidade das seguintes supervisões: 1) Inteligência e Articulação Organizacional (IAO), 2), Governança de Processos (GOPR) e 3) Governança de Estruturas e Normativos (GEN). A lógica de funcionamento da GDO é baseada na integração entre Escritório de Projetos Organizacionais (IAO), Escritório de Processos e Normativos (GOPR/GEN) e Gestão da Estrutura Organizacional (GEN/GOPR).

Em função de sua atribuição regimental, a SDI abriga o Portfólio de Inovação Organizacional (InovaOrg), (DE-GI), elemento da estrutura do Sistema Embrapa de Gestão (SEG), sob a supervisão da Diretoria-Executiva de Gestão Institucional, cuja Secretaria Executiva é responsabilidade da GDO.

O Portfólio InovaOrg tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento da gestão, em busca da excelência, a partir da geração de ativos organizacionais, melhorias incrementais e inovações nos processos organizacionais para maior efetividade na geração de inovações tecnológicas. São abrangidos no Portfólio InovaOrg todos os processos organizacionais integrantes da cadeia de valor da Embrapa que fornecem subsídios e viabilizam a execução do Macroprocesso de Inovação, por meio do qual a empresa entrega valor às partes interessadas.

Diante desse contexto, identificou-se a necessidade de alinhamento e consenso das terminologias e dos conceitos utilizados; de preencher lacunas sobre relacionamento e entregas entre os processos de inteligência, planejamento e programação; e adequação do SEG considerando a dimensão organizacional. A Figura 7 apresenta a lógica de integração entre processos e instrumentos de inteligência, planejamento e programação, nos níveis estratégico, tático e operacional.

A gestão orientada por processos na Embrapa é um modelo híbrido que mantém a estrutura funcional e atua seguindo preceitos da gestão por processos. É uma nova forma de visualizar a gestão, que vai além das estruturas funcionais, compreendendo todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independentes de quais unidades organizacionais estejam envolvidas.

Como modelo híbrido, o Modelo de Gestão Orientada por Processos, agrega a estrutura organizacional e os processos que perpassam as unidades organizacionais. Enquanto as diversas unidades organizacionais (secretarias, gerências, coordenadorias, núcleos, setores, etc.) estabelecem o arcabouço da estrutura, os processos operam horizontalmente ultrapassando as fronteiras funcionais, propiciando uma perspectiva integrada e complementar entre os processos.



(*) Sistemas atuais que precisariam de adaptações para contemplar as especificidades do processo

Figura 7. Lógica de integração de processos.

Fonte: SDI.

A estrutura organizacional da Sede da Embrapa está descrita no Regimento das Secretarias e foi construída representando macroprocessos e processos, descritos na Cadeia de Valor³ da Embrapa (Figura 8). As Secretarias são responsáveis por gerenciar corporativamente os macroprocessos e as gerências os processos, conforme definido em seu Regimento, sendo o alicerce inicial do Modelo.



Figura 8. Cadeia de valor da Embrapa

Fonte: SDI.

³ Instrumento de gestão que organiza nossa forma de trabalho por meio de macroprocessos: de gerenciamento, finalístico e de suporte. Representa o encadeamento lógico entre a estratégia institucional, processos e a entrega de valor às partes interessadas, sendo insumo para revisões ou novas formulações estratégicas, apuração de custos por processo de trabalho, bem como para o aprimoramento da arquitetura organizacional.

Dizer que uma empresa faz Governança de Processos significa assumir que uma organização trabalha sob a abordagem de gestão orientada por processos e que sua intenção é aumentar significativamente seu desempenho, por meio de uma sistemática sustentável, eficiente e culturalmente fortalecida, permitindo o monitoramento da execução da estratégia por indicadores (Figura 9).



Figura 9. Lógica da Governança de Processos.

Fonte: SDI.

Nesse contexto, Governança de processos é a capacidade de internalizar na organização, Leis, normas, visão, objetivos, diretrizes e ações estratégicas, promovendo o alinhamento na execução de atividades entre os níveis estratégico, tático e operacional. A governança de processos da Embrapa desenvolve seus trabalhos em duas dimensões: corporativa e local (Figura 10).

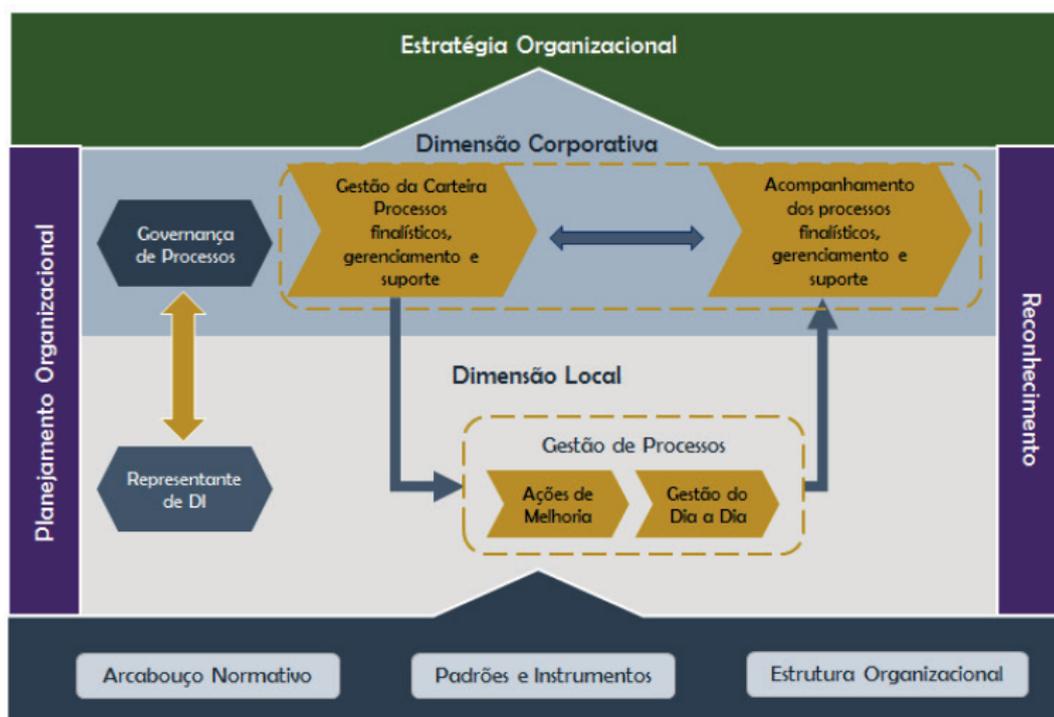


Figura 10. Modelo da Governança de Processo na Embrapa.

Fonte: SDI.

A dimensão corporativa apresenta a visão sistêmica dos processos finalístico, de gerenciamento e de suporte, voltada para o alcance da estratégia institucional. A equipe do GOPR participa ativamente desses processos, atuando como agentes facilitadores, promovendo ações graduais com todos os envolvidos (responsáveis pelos processos e equipe), integrando-os e promovendo uma visão sistêmica do funcionamento dos mesmos.

Por outro lado, a dimensão local é voltada ao desempenho dos processos/subprocessos ocorridos sob a responsabilidade da unidade organizacional, bem como à priorização de ações de melhoria, especialmente quanto à eficiência e eficácia dos mesmos. Os processos das Unidades Descentralizadas são desdobramentos dos processos corporativos. Assim, elas devem atuar em uma visão sistêmica e integrada e focada nas metas corporativas. A equipe da GOPR orienta e difunde a metodologia de identificação, mapeamento, modelagem, implementação, gestão do dia a dia e melhoria de processos/subprocessos para os NDIs.

Gestão Integrada da Qualidade: O processo de Gestão Integrada da Qualidade é subdividido em dois subprocessos: 1) Qualidade de PD&I, e 2) Gestão Ambiental e tem como propósito viabilizar uma gestão integrada dos processos de gestão da qualidade em PD&I e Gestão Ambiental e, transversalmente, buscar a interface com a Gestão de Pessoas no âmbito da Saúde e Segurança no trabalho, sendo esses, os pilares que compõem o Sistema Embrapa de Qualidade (Figura 11).



Figura 11. Sistema Embrapa de Qualidade.

Fonte: SDI.

Gestão de Riscos, Integridade e Transparência: A Gerência de Riscos, Integridade e Transparência está subdividida nos seguintes processos: 1) gestão de riscos e conformidade, 2) gestão da integridade, e 3) governança da informação e transparência.

A Gestão Institucional neste período foi marcada pelo fortalecimento e estruturação da Gestão de Riscos e Controles Internos da Embrapa em função de:

- Publicação da Política de Gestão de Riscos, Integridade, Conformidade e Controles Internos da Embrapa em abril/2019; e
- Instituição do Comitê de Gestão de Riscos, Integridade, Conformidade e Controles internos - CGRIC como a área de conformidade, integridade e gerenciamento de riscos da Embrapa, colegiado de caráter estratégico e deliberativo, responsável pela condução das ações corporativas nesta temática;

Assim, de acordo com a Política, as três linhas de defesa são organizadas conforme Figura 12:

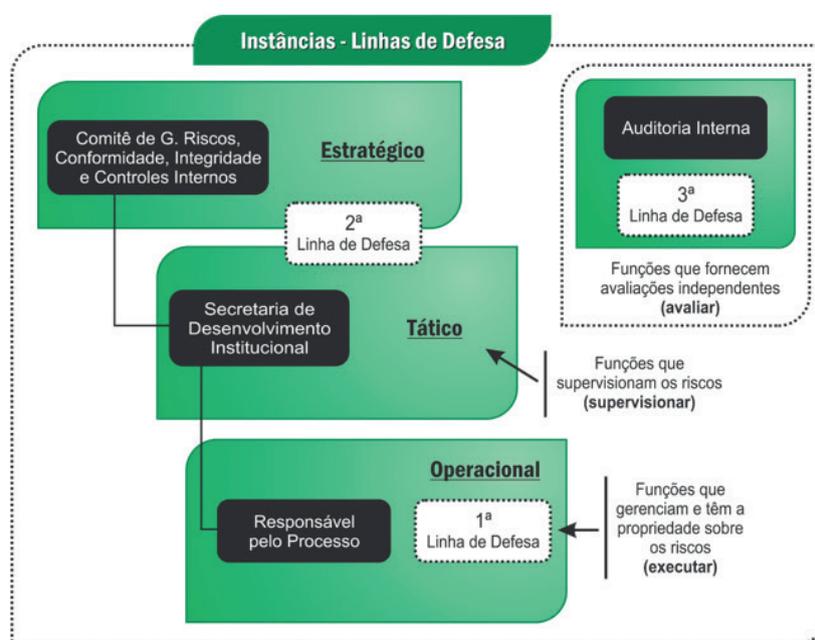


Figura 12. Linhas de Defesa – Gestão de Riscos.
Fonte: SDI.

Além disso, o mapeamento dos riscos nas Secretarias da Embrapa foi iniciado. Em um primeiro momento, foram priorizados cinco processos críticos considerando o impacto no negócio da Embrapa:

- 1 - Propriedade Intelectual;
- 2 - Ação Contenciosa;
- 3 - Governança de Dados, Informação, Conhecimento;
- 4 - Articulação de Redes Nacionais de P&D - Contratação de Projetos Tipo III e;
- 5 - Relações Governamentais.

Apurações Internas: A Gerência de Apurações Internas é responsável por orientar e acompanhar os procedimentos relacionados ao processo de atividade disciplinar, envolvendo as sindicâncias investigativas, e os procedimentos de aplicação de penalidades e ressarcimento ao erário, bem como a atribuição de manter atualizadas as informações de toda a empresa, no que se relaciona à atividade disciplinar e alimentar o Sistema da Controladoria-Geral da União (CGU-PAD).

Secretaria-Geral (SGE)

Gerência Financeira e Contábil (GFC): Essa área exerce uma função essencial na gestão empresarial da Embrapa. Não se restringe ao universo operacional contábil e financeiro e apoia a alta gestão a tomar as decisões. Sua missão é coordenar, controlar e realizar as atividades de programação e execução financeira, orçamentária, contábil, fiscal e tributária, além de gerenciar os custos da Empresa.

Gerência de Contratações e Infraestrutura (GCIN): Área responsável pela gestão dos processos de patrimônio, edificações, contratações, serviços gerais com pessoal próprio e terceirizado e suprimentos. Estrategicamente, dentro da empresa,

essa Gerência objetiva encontrar as melhores alternativas de compras sustentáveis, gerando valor estratégico de utilização do bem público. Além disso, promove a melhoria da governança do escopo de licitação, orientando a empresa para o alinhamento com a Lei 13.303/16. Constitui uma área fundamental para a implementação de sistemas integrados de gestão, com destaque ao ERP, e por fim, tem a atribuição funcional de gestão de ativos de infraestrutura.

Gerência de Gestão de Pessoas (GGP): Na Embrapa, os processos de gestão de pessoas estão agrupados, na Sede, na Gerência de Gestão de Pessoas (GGP), unidade da Secretaria-Geral (SGE), considerando cinco diferentes subáreas: Bem-estar; Remuneração de Pessoal; Gestão Funcional; Educação Corporativa; e Carreira, Desempenho e Reconhecimento. Nas Unidades Descentralizadas, esses processos são gerenciados pelos Setores de Gestão de Pessoas (SGPs). Ao todo, são cerca de 200 profissionais atuando com o objetivo de contribuir para a elevação do desempenho global da Embrapa, por meio do alinhamento das práticas em gestão de pessoas às estratégias de governança organizacional.

Gerência de Assuntos Jurídicos e Contratos (GJC): O Jurídico da Embrapa assessora todos os Administradores e gestores. A área possui mais de 60 profissionais atuando na Sede e nas Unidades Descentralizadas em defesa dos interesses jurídicos da Embrapa de forma a garantir que as ações da Empresa, em suas diversas vertentes de atuação, estejam legalmente amparadas e com seus direitos devidamente assegurados. No âmbito da DEGI, a área jurídica abrange ao segmento da empresa que trata de assunto institucionais, sob responsabilidade da GJC, porém, destaca-se que na empresa existe o segmento que trata diretamente de assuntos finalísticos e é operado pela Coordenadoria de Suporte Jurídico à Inovação e Negócios que está sob a responsabilidade da Secretaria de Inovação e Negócios (SIN/CSJ).

Gerência de Comunicação e Informação (GCI): O grande desafio da comunicação em uma empresa de ciência e tecnologia é facilitar o conhecimento e a utilização dos resultados da pesquisa científica por todos que possam se beneficiar dela. Na Embrapa, a Comunicação atua estrategicamente, alinhada aos objetivos, diretrizes e eixos de impacto descritos no seu Plano Diretor (PDE) e integrada ao processo de tomada de decisões transversais, as ações de comunicação colaboram para a sustentação dos macroprocessos da Embrapa, buscam promover o diálogo e a interatividade e incentivar a harmonia nos relacionamentos da Empresa com seus públicos. No âmbito da DEGI, a Gerência de Comunicação e Informação (GCI/SGE) segmenta suas operações em assuntos institucionais e conta com a rede dos Núcleos de Comunicação (NCOs) presentes em todas as Unidades Descentralizadas.

Gerência de Tecnologia da Informação (GTI): Essa área apoia os processos de negócios institucionais, mediante a conjugação de recursos, processos e técnicas utilizados para obter, processar, armazenar, disseminar e fazer uso de informações. Destaca-se que a área de Tecnologia da Informação é transversal às demais áreas e é essencial para garantir a efetividade dos processos de produção e de gestão da Embrapa. Com a reestruturação da Sede em 2018, cabe a Gerência de Tecnologia da Informação (GTI) uma operação voltada para as atividades de infraestrutura e eficiência do parque de TI da empresa, com a sua rede que engloba os Núcleos de Tecnologia da Informação (NTIs) das Unidades Descentralizadas.

Coordenadoria de Gestão Interna e Apoio aos Colegiados (CIC): Essa área é vinculada aos serviços de apoio às atividades de relacionamento com as instâncias de alta gestão da empresa, com destaque à Diretoria-Executiva e os Comitês Estatutários.

Coordenadoria de Projetos Corporativos (CPC): Conforme Regimento das Secretarias, cabe a essa instância da SGE coordenar a gestão de projetos sob a responsabilidade da Secretaria-Geral, internos ou corporativos, que possuam caráter transversal e envolvam mais de uma área funcional ou diferentes Secretarias, promovendo a adoção de metodologia adequada para as fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento do projeto, assim como, ações

para o gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições e das partes interessadas.

Coordenadoria de Gestão de Processos (CGP): Regimentalmente, essa área visa promover o aprendizado, a internalização de metodologias e a adoção de práticas padronizadas de gerenciamento de processos no ambiente interno da Secretaria-Geral e, individualmente, em todas as coordenações, gerências, supervisões e núcleos, monitorando o desempenho desses processos, prestando suporte à decisão e apoiando os gestores de cada uma das áreas mencionadas na implantação de ciclos continuados de melhoria de processos, inclusive sua automação.

Destaques de Atuação

ERP

A escolha de uma Solução Integrada de Gestão (ERP) foi feita de forma criteriosa, face aos altos custos envolvidos com a aquisição deste tipo de sistema. A opção em se adotar um ERP sempre foi uma decisão complexa, no entanto, o ERP já é uma realidade no mundo empresarial e seus benefícios são bem claros e vastamente divulgados na literatura especializada. Adotá-lo não é apenas uma simples questão de opção, mas uma questão de investimento estratégico e sobrevivência organizacional.

Um ERP robusto e confiável para uma empresa do porte da Embrapa é ofertado pela composição de consultoria de implantação mais o valor do licenciamento. Para o licenciamento existem duas opções de aquisição, Tradicional e SaaS (executado em servidores remotos).

Ainda no início da fase de planejamento, estimava-se que preço final iria depender de várias nuances, sendo que cada fabricante e consultoria de implantação utiliza um critério para chegar ao valor final que irão depender da quantidade de usuários simultâneos, CNPJs (Unidades Centrais e Descentralizadas), tipo de transação feita no sistema, necessidades de integrações, infraestrutura consumida, nível de aderência aos requisitos funcionais, entre outros fatores.

Desde 2014 a Embrapa vem realizando estudos e análises detalhadas para modernização de seus processos administrativos corporativos. Atenta aos potenciais impactos financeiros de suas escolhas realizou, com auxílio de consultoria especializada, avaliações de diferentes cenários para aquisição da ferramenta ERP.

O primeiro se refere ao modelo tradicional, no qual a infraestrutura está instalada no Departamento de Tecnologia da Informação (DTI), sendo necessária a aquisição de hardware adicional para suprir as necessidades de infraestrutura do ERP; já o segundo cenário se refere à hospedagem do ERP no modelo de Infraestrutura como Serviço (IaaS) para a totalidade dos ambientes requeridos, sendo estimado os custos de utilização de servidores em nuvem; por fim o terceiro cenário, utilizado como base para o estudo financeiro, foi composto por um modelo conjunto com infraestrutura do DTI (atual GTI) para ambientes não produtivos e Infraestrutura como Serviço (IaaS) para ambiente de produção do ERP.

Os estudos concluíram que o terceiro cenário representa a opção mais vantajosa técnica e economicamente para Embrapa.

Adicionalmente, priorizou-se nos trabalhos a aderência dos procedimentos às boas práticas de mercado, visando baixa customização desses processos e, conseqüentemente, reflexo na redução dos custos totais de aquisição da ferramenta.

Desta forma, uma ampla análise de viabilidade técnica e econômica, e de riscos, foi realizada a partir de uma abordagem conservadora e evoluindo para uma visão mais moderna e econômica, onde todos os elementos de investimento e custeio foram considerados e os benefícios calculados a partir de premissas realistas e que consideraram um baixo nível de erros e inconsistências nos processos realizados.

Com base nesses estudos, e uma vez definida as necessidades para aquisição do sistema ERP, a Embrapa realizou o processo licitatório PE 20/2016, com clareza de seus propósitos e com o objetivo de promover ampla competição entre potenciais fornecedores e adquirir a ferramenta mais adequada e de menor preço. O processo de contratação pública foi acompanhado pelo Tribunal de Contas da União por meio de ação voluntária e preventiva da Embrapa, e resultou na seleção de um fornecedor capaz de atender aos requisitos técnicos e funcionais com custos totais da ordem de R\$ 73 milhões.

Apesar das restrições e limitações orçamentárias da Embrapa no últimos anos, a contratação e implantação do sistema foi priorizada por trata-se de importante projeto estratégico para a Empresa.

É fundamental salientar que a implantação de um sistema ERP permitirá automatizar e integrar os principais processos de negócios da Empresa, abrangendo contabilidade, orçamento, finanças, controles, obrigações fiscais principais e acessórias, gestão de recursos humanos, logística, entre outros. Adicionalmente, automatiza a crítica e o apontamento de erros de lançamento que podem gerar pagamentos indevidos e também supre a necessidade de emissão de relatórios para suporte à tomada de decisão.

Dentre os motivadores da contratação, há que se ressaltar a necessidade premente do cumprimento de obrigações fiscais que não se impõem aos órgãos da Administração Direta, mas que são obrigatórios a Embrapa enquanto empresa pública de direito privado, que deve adotar as providências necessárias para o atendimento das obrigações acessórias junto aos entes de governo, particularmente com a Receita Federal.

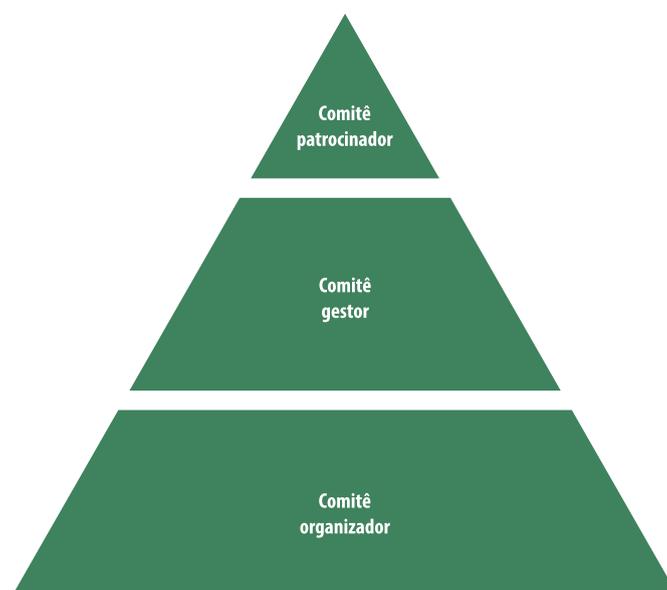
São variadas as obrigações legais, as quais a organização empresarial deve responder a partir de grande volume de informações, cujo controle adequado requer a implantação de sistemas integrados. Uma empresa como a Embrapa pode responder atualmente por mais de noventa obrigações acessórias e mais de três mil normas federais, sendo cerca de duzentas somente de tributos federais, além das inúmeras normas estaduais e municipais em função da dispersão territorial de suas Unidades.

A implantação do ERP e a consequente integração de processos nesta plataforma robusta e flexível representam, além de ganhos na conformidade dos processos e na redução nos riscos de autuações fiscais, uma ação de grande envergadura para conversão digital e modernização da gestão, que traz vantagens ao processo de produção na medida em que automatiza controles, aumenta transparência e *compliance* e desburocratiza as tarefas, tornando-as mais ágeis e integradas com o fluxo de tomada de decisão, permitindo a adoção de rotinas para suporte às políticas e práticas de integridade e gestão de riscos, preceituadas na Lei de Responsabilidade das Estatais.

Por fim, dada a viabilidade econômica do investimento - demonstrada no Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica - EVTE elaborado pela empresa Accenture, no qual restou demonstrado o payback do investimento em seis anos após a entrada em produção - e os esforços para a melhor aquisição possível, os ganhos a serem obtidos pela Embrapa compensam o empenho de sua equipe para a implantação do sistema ERP, uma tendência observada em organizações do setor público, no Brasil e no mundo, com o objetivo de padronizar e integrar a execução de seus processos como forma de obter benefícios que variam de redução nos gastos e melhorias operacionais à uma maior produtividade e capacidade de tomada de decisão.

Participação no Comitê Patrocinador

A coordenação, integração e direcionamento de esforços para a implementação do ERP são instituídos por meio de três Comitês de Governança, que atuam em diferentes níveis hierárquicos.



Fonte: Edital de Contratação do ERP.

Em nível operacional, encontra-se o Comitê Coordenador. Composto por representantes da empresa contratada e seus pares do lado da Embrapa, além do Gestor e do Fiscal Técnico do Contrato, este comitê é responsável pelo acompanhamento da execução e garantia da qualidade dos serviços contratados. As principais atividades e responsabilidades da Embrapa neste comitê referem-se à liderança, orientação e responsabilidade sobre as equipes alocadas no Projeto, além de supervisionar atividades, zelar pela metodologia aplicada e pela qualidade dos produtos entregues, avaliar prioridades promovendo as interações com as áreas envolvidas e reportar a ocorrência de situações emergenciais ao Comitê Gestor.

Em nível tático, encontra-se o Comitê Gestor. Composto pelo Gestor e Requisitantes do Contrato, este comitê é responsável por liderar a comunicação, integração, disciplina e controle de esforços no gerenciamento do Projeto. Dentre as principais atividades do comitê estão a homologação de atividades e produtos, revisão de serviços do ponto de vista da qualidade, solução de dúvidas levantadas pelo Comitê Coordenador, deliberação de questões que influenciam na especificação do projeto, validação de planos de implantação, transição e capacitação, além de gerenciar, avaliar e aprovar solicitações de mudanças, levando eventuais impactos significativos ao conhecimento do Comitê Patrocinador.

Com atuação em nível estratégico, o Comitê Patrocinador representa a última instância de decisão dentro do Projeto, ao qual está atribuída sua contratação, a definição de direcionadores estratégicos e a resolução de conflitos não solucionáveis no âmbito dos comitês anteriores. Este comitê é composto pela Diretora Executiva de Gestão Institucional, que atua como presidente, pelo Chefe da Secretaria-Geral, pela Chefe da Secretaria de Desenvolvimento Institucional, pelo Gerente Adjunto de Tecnologia da Informação e pelo Coordenador de Projetos Corporativos. O Presidente da empresa implantadora e alguns de seus gerentes também participam do comitê representando a contratada. Dentre as principais responsabilidades da Embrapa neste comitê podem ser citadas a aprovação da composição e eventuais alterações do Comitê Gestor, a deliberação sobre alternativas e riscos apresentados pelo Comitê Gestor, a resolução de questões estratégicas e questões que possam afetar cus-

tos, esforços e prazos do projeto, a aprovação de mudanças na estrutura organizacional do projeto, a avaliação e a aprovação de solicitações de mudanças de escopo que afetem a essência do projeto.

Relacionamentos institucionais

As preocupações atinentes às relações de governança e gestão conduziram a atenção diária sobre os diálogos intra e interinstitucionais, em especial em suas limitações e potencialidades. Aqui é registrado um dos grandes desafios desse ciclo de gestão.

No aspecto macro abrangente, a Lei das Estatais (13.303/2016), ou Lei de Responsabilidade das Estatais, promulgada no dia 30 de junho de 2016, visando favorecer a eficiência das empresas, fez com que a Embrapa se deparasse com uma série de mecanismos que visavam melhorias de governança corporativa, todas sob a premissa de melhorar o seu desempenho empresarial. Destacam-se a constituição do Plano de Negócios e o aperfeiçoamento do Planejamento Estratégico, além das diferentes instâncias decisórias e consultivas de governança, entre elas, o Conselho de Administração da Embrapa (Consad), o Comitê de Elegibilidade da Embrapa (Coele), o Comitê de Auditoria Estatutário da Embrapa (Coaud) e a Assembleia Geral, que juntamente com o Conselho Fiscal (Cofis) e a própria Diretoria-Executiva da empresa pavimentaram relacionamentos pautados no princípio de transparência e eficiência organizacional.

No âmbito interno da Embrapa, esse ambiente de relações promoveu uma necessidade de aprendizagem de todos os envolvidos, de forma que fosse possível atender as diversas demandas de todos esses atores, o que trouxe uma dinâmica de trabalho para as Secretarias acima do que esperado, em um momento de profundas modificações gerenciais e administrativas. As perspectivas sempre foram positivas com a profissionalização dessas relações, carecendo-se ainda de ajustes, e de uma engrenagem funcional que considere as demandas com a implementação do ERP, sistema que abarcará quase todas as áreas do parque administrativo da empresa.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento: A Embrapa integra a Administração Pública Federal e a sua integração com os órgãos de governo visa atender a sua missão estatutária. Vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), a Embrapa é hoje a maior referência em pesquisa e tecnologia agropecuária no mundo tropical (SEST, 2018⁴). Ressalta-se que o art. 89 da Lei de Responsabilidade das Estatais, que fixa “Art. 89. O exercício da supervisão por vinculação da empresa pública ou da sociedade de economia mista, pelo órgão a que se vincula, não pode ensejar a redução ou a supressão da autonomia conferida pela lei específica que autorizou a criação da entidade supervisionada ou da autonomia inerente a sua natureza, nem autoriza a ingerência do supervisor em sua administração e funcionamento, devendo a supervisão ser exercida nos limites da legislação aplicável”. Nas relações de governança com este Ministério, que além das situações finalísticas que visam o setor produtivo, ao longo do ciclo deste relatório, destacaram-se três frentes de relacionamentos:

- Modernização administrativa da empresa com o apoio do Mapa para a implementação do ERP;
- Relações para a fixação de adequado espaço fiscal para a Embrapa no orçamento fiscal e da seguridade social da União, em tratativas e articulações que ocorrem ao longo de todo o exercício, com especial atenção para o dimensionamento e a expressão desse espaço nas principais leis orçamentárias, quais sejam, o Plano Plurianual - PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e a Lei Orçamentária Anual - LOA. Estas tratativas e articulações são lideradas pela DEGI e requerem o trabalho conjunto de diversos atores internos, em especial das áreas de gestão orçamentária e de infraestrutura (GFC e GCIN), de orçamento corporativo (CEOC) e de relações institucionais governamentais (GRIG).

⁴ Revista da Estatais - SEST (Junho de 2018)

- Relações com os fluxos orçamentários e financeiros dos anos fiscais, por meio de negociação de limites para movimentação e empenho dos créditos aprovados, além do estabelecimento da periodicidade do recebimento de recursos financeiros, influenciando diretamente o fluxo de pagamentos realizados pela Embrapa.

Ministério da Economia: Como uma das grandes parceiras da empresa, a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest) do Ministério da Economia foi um esteio para a Embrapa no cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei nº 13.303/2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945/2016, e as diretrizes estabelecidas nas Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR (Decreto nº 6.021/2007).

Desta Secretaria, destacam-se as relações de governança para o atendimento das Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e Administração de Participações Societárias da União - CGPAR, que trouxeram diretrizes e parâmetros mínimos para a Embrapa sobre governança, custeio de assistência de saúde e previdência complementar.

Destacam-se também as certificações do Indicador de Governança (IG-Sest), destinado a avaliar as estatais, de acordo com o previsto pela Lei das Estatais, os quais apresentaram melhoria da performance de governança. O IG-Sest, que é um instrumento de acompanhamento contínuo da governança das empresas federais de controle direto da União, promove avaliações considerando três dimensões: Gestão, Controle e Auditoria; Transparência das Informações; e Conselhos, Comitês e Diretoria. Conforme quadro a seguir, destaca-se o desempenho satisfatório da Embrapa em seu último ciclo (2019), com o aumento de pontuação (Figura 13).

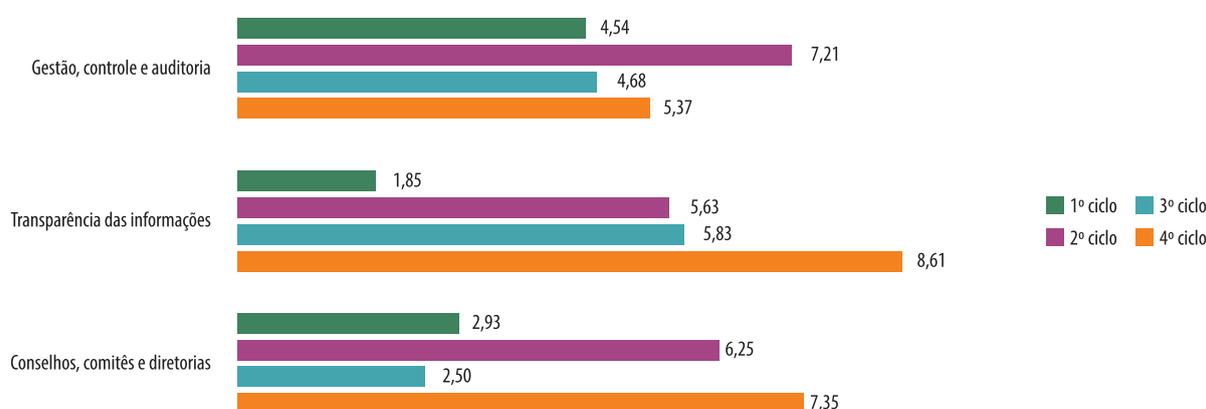


Figura 13. Indicador de Governança – IG-Sest.

Fonte: SDI.

Em relação as relações de negociação de acordos coletivos (ACTs), a Embrapa sempre manteve uma relação estreita e alinhada com as diretrizes que eram autorizados pela SEST, e adotando independência nas metodologias de negociação, obteve menções positivas desta Secretaria quanto às três negociações do ciclo deste relatório.

Percebe-se que para as negociações ocorridas, o reajuste aplicado pela Embrapa em 2017 ficou muito próximo ao índice inflacionário (IPCA) daquele período e em padrão melhor do que a maioria das outras entidades estatais (Figura 14).

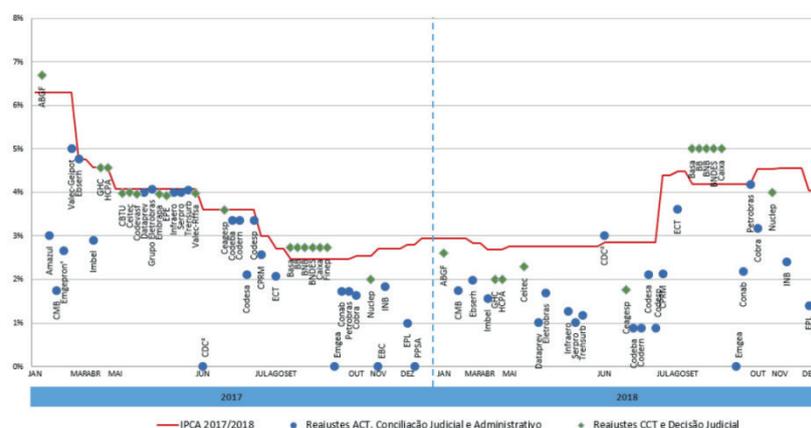


Figura 14. Comparação dos Reajustes Salariais das Empresas Estatais Federais com o IPCA - 2017 a 2018
Fonte: 5º Boletim das Empresas Estatais Federais - SEST.

O reajuste aplicado pela Embrapa em 2018 e 2019 ficou abaixo ao índice inflacionário (IPCA) daqueles períodos e em padrão correlato com a maioria das outras entidades estatais (Figura 15).

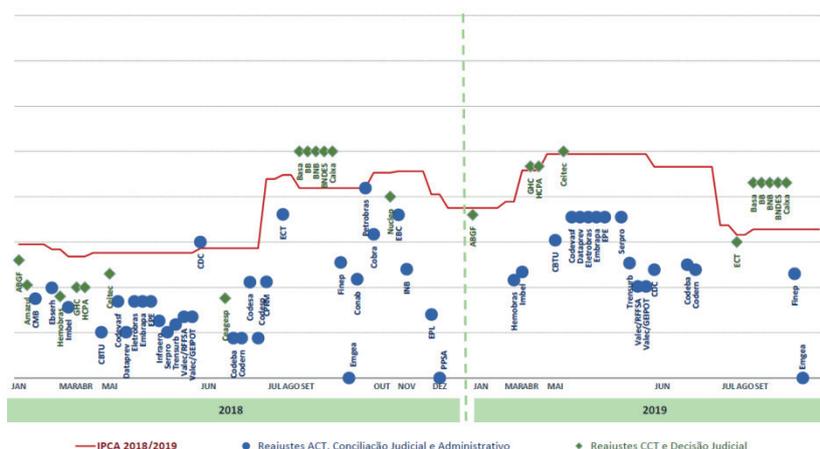


Figura 15. Comparação dos Reajustes Salariais das Empresas Estatais Federais com o IPCA - 2018 a 2019
Fonte: 12º Boletim das Empresas Estatais Federais - SEST.

Por fim, destacam-se as negociações do **Plano de Demissão Incentivada (PDI)** autorizado após negociação direta entre a Presidência da Embrapa em 2018 e a SEST, e implementado em 2019 e 2020. Iniciado em agosto, o Plano de Desligamento Incentivado (PDI) possibilitará, até dezembro de 2020, uma economia de R\$ 370 milhões em salários e encargos. O processo de condução do PDI resultou em benefícios tanto para os desligados quanto para a saúde financeira da Embrapa. A adesão ao PDI foi de 1.386 inscrições, e a previsão é que o processo de saída se encerre em junho de 2020.

Casembrapa: A Caixa de Assistência dos Empregados da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Casembrapa) é umas das mais importantes parceiras da Embrapa, como operadora de saúde suplementar de médio porte, no modelo de funcionamento de autogestão, com natureza assistencial, sem fins lucrativos e de abrangência em todo território nacional.

No âmbito de governança, a Diretoria de Gestão Institucional se relaciona diretamente com o órgão estatutário da Casembrapa, o Conselho de Administração (CAD), instância com poder de deliberação superior, responsável pelo estabelecimento

dos objetivos, pelas políticas assistenciais, as diretrizes fundamentais e orientações gerais de organização, a operação e a administração da Casembrapa. O colegiado é formado por quatro conselheiros, sendo dois representantes da Embrapa, os gerentes da Gerência Financeira e Contábil e da Gerência de Gestão de Pessoas; e dois representantes dos beneficiários, sendo um indicado pelo Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Pesquisa em Desenvolvimento Agropecuário (SINPAF) e outro pela Federação das Associações dos Empregados da Embrapa (FAEE).

Até dezembro de 2019 a Casembrapa tinha 23.556 vidas no plano de saúde, distribuída de acordo com a sua faixa etária (Tabela 1):

Tabela 1. Distribuição das faixas etárias dos beneficiados.

Faixa etária	Total geral
0 a 18	5.234
19 a 23	1.402
24 a 28	77
29 a 33	410
34 a 38	1.485
39 a 43	1.973
44 a 48	1.873
49 a 53	2.234
54 a 58	2.488
acima de 59	6.380
Total	23.556

Fonte: Casembrapa.

O perfil etário dos beneficiários da Casembrapa é um pouco mais envelhecido, se comparado ao universo das autogestões, visto concentrar 46,0% de seus beneficiários nas três últimas faixas etárias, contra 40,0% das autogestões. Comparando as faixas etárias mais jovens, a Casembrapa concentra 28,9% dos seus beneficiários nas idades até 28 anos, contra 30,2% das autogestões (Tabela 2).

Tabela 2. Distribuição populacional dos beneficiários.

Região	Quantidade
Sudeste	4.337
Norte	2.987
Sul	4.252
Nordeste	4.775
Centro-Oeste	7.205
Total	23.556

Fonte: Casembrapa.

De acordo com a parceira, para atender a toda população que é distribuída nacionalmente, a Casembrapa conta com 2.115 prestadores credenciados, além de fornecer aos seus beneficiários a rede da Cassi e Unimed (para determinadas regiões) (Figura 16).

O custeio do plano de saúde é atendido pelas seguintes fontes:

- Contribuição mensal da patrocinadora em valor nominal, para os beneficiários ativos e seus respectivos dependentes (per capita);
- Contribuição mensal do beneficiário ativo em % sobre o salário-base, por grupo familiar;
- Contribuição mensal do beneficiário assistido (aposentado, demitido sem justa causa, viúvas) em % sobre o salário-base, acrescida do valor da cota patronal por dependente.

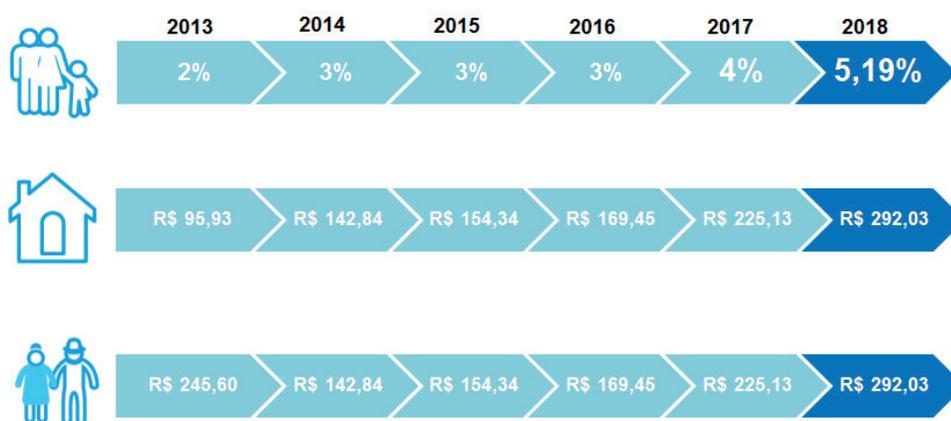


Figura 16. Evolução histórica das contribuições.

Fonte: Casembrapa.

O custeio para o ano de 2019 não sofreu reajuste, permanecendo os 5,19% sobre o salário base para os empregados ativos (por grupo familiar) e R\$ 292,03 (per capita) para a Embrapa. Em 2017 a Casembrapa passou por dificuldades econômico-financeiras, atingindo o resultado contábil acumulado negativo de R\$ 12.443.685,32 (Figura 17):

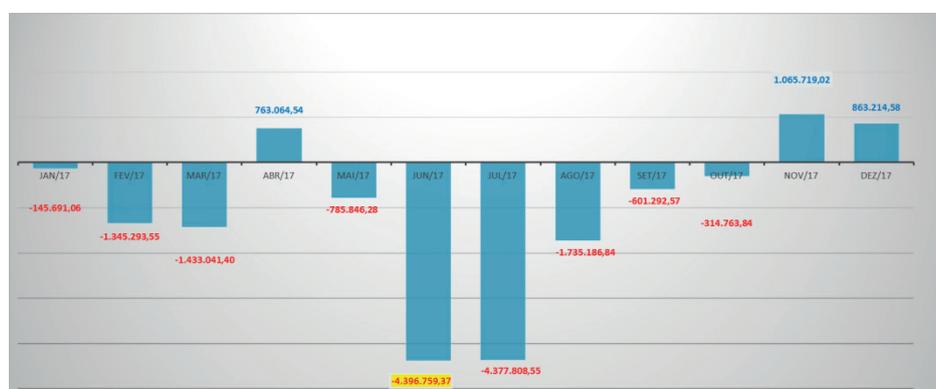


Figura 17. Resultado acumulado da Casembrapa 2017.

Fonte: Casembrapa.

Conforme Casembrapa⁵, os principais motivos que levaram ao desequilíbrio financeiro foram: envelhecimento e falta de oxigenação da carteira de beneficiários, inclusão de novos procedimentos no Rol da ANS, reajuste anual dos prestadores, elevação do custo médico-hospitalar e gastos elevados com poucos beneficiários: 39 beneficiários demandaram o recurso total de R\$ 22.477.558,45 (ano).

Segundo a Casembrapa, o desequilíbrio econômico-financeiro de 2017 levou a Casembrapa a assinar o Termo de Assunção de Obrigações Econômico-Financeira (TAOEF), firmado junto à ANS em agosto de 2018, estabelecendo o compromisso de em 6 meses corrigir as deficiências de controles internos e em 24 meses para o saneamento das pendências econômico-financeiras. Assinado o compromisso com a ANS, a Casembrapa promoveu as seguintes ações para restabelecer o equilíbrio financeiro do plano:

- Ajuste nos controles internos;
- Melhoria nos processos internos;
- Alteração na forma de custeio do plano.

A mudança no custeio do plano em 2018 foi aprovada pelo Conselho de Administração da Casembrapa, com base em estudo atuarial que contemplou a recuperação da Margem de Solvência (exigência financeira estipulada pela ANS) em 12 meses, a constituição de reserva adicional para oscilação de despesas e para contratação de resseguro.

Com a adoção dessas medidas a Casembrapa saiu de um resultado negativo de R\$ 12,4 milhões em 2017 para um resultado positivo acumulado de **R\$ 23.091.314,04** em 2018 (Figura 18).

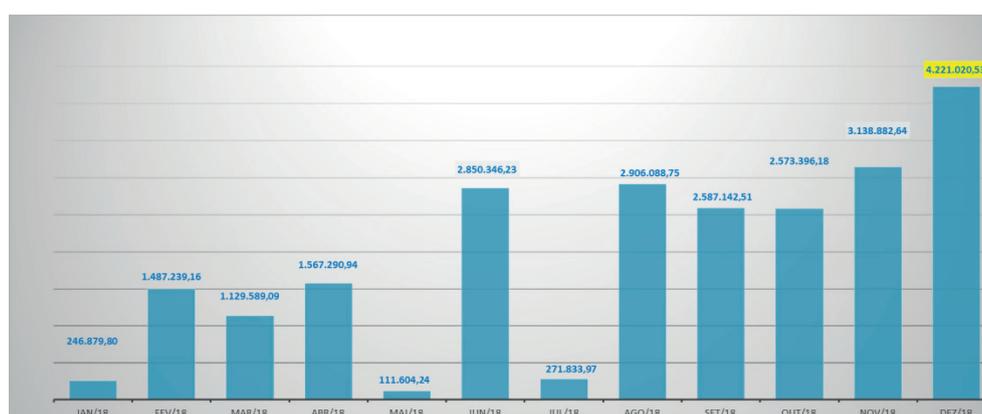


Figura 18. Resultado acumulado em 2019.

Fonte: Casembrapa.

Os resultados positivos se estenderam para o ano de 2019 que encerrou com resultado positivo acumulado de R\$ 25.895.522,54 (Figura 19).

⁵ Nota Informativa Sobre a Situação Da Casembrapa: Período entre Julho de 2017 à Abril de 2020

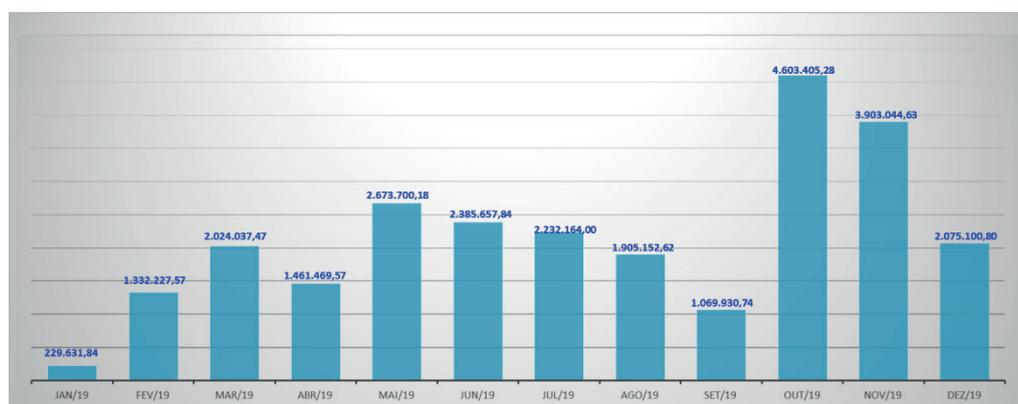


Figura 19. Resultado acumulado em 2018.

Fonte: Casembrapa.

De acordo a Casembrapa, com os resultados positivos obtidos pode reconstituir as reservas que haviam sido consumidas, apresentando em março de 2020 os seguintes saldos:

- Fundo dedicado à ANS (reserva bloqueada): R\$ 22.522.772,75;
- Reservas livres: R\$ 32.73.430,09;
- Reserva adicional para oscilação de despesas: R\$ 11.829.370,23;
- Reserva para resseguro: R\$ 6.625.316,02.

Cabe destacar que a vacância do cargo de presidente da Casembrapa no período entre abril de 2019 a fevereiro de 2020, causou um acúmulo de atividades para o Diretor Financeiro que assumiu a presidência interinamente durante esse período, sem deixar de cumprir com as atribuições inerentes à diretoria financeira.

Com a regularização da presidência da Casembrapa, após nomeação do diretor financeiro, Alan Augusto dos Reis, para exercer o cargo de presidente, a Diretoria-Executiva dessa Caixa de Assistência se depara atualmente com um novo desafio, a vacância do cargo de Diretor Financeiro.

Por fim, destaca-se que essa Diretoria de Gestão Institucional desde 2018, vem solicitando que estudos atuariais sejam realizados, externos à governança que envolve a parceria, a fim nos apresentar sempre os melhores caminhos gerenciais e de governança. Para tanto, uma consultoria está em vias de ser contratada para que a Embrapa esteja em 2020 atualizada de informações que contribuam com a sustentabilidade dessa importante parceira, com proposições que podem remeter a mudanças ou mesmo ao fortalecimento de condições estatutárias e de governança.

Ceres: A Fundação de Seguridade Social (Ceres) é uma entidade fechada de previdência complementar cuja função é administrar os planos de previdência complementar oferecidos pelas empresas, também chamadas de patrocinadoras, aos seus empregados. Em sua missão, visa assegurar proteção social previdenciária aos empregados das patrocinadoras e familiares, oferecendo aos participantes benefícios complementares ou assemelhados aos da previdência oficial⁶.

A Ceres não tem fins lucrativos. Atualmente, administra os planos de previdência complementar de oito empresas patrocinadoras: a Embrapa, a Emater-MG, a Epamig, a Epagri, a Cidasc, a ABDI, a Emater-DF e a própria Ceres.

⁶ <http://www.ceres.org.br/sites/Ceres/default/aceres/governanca%E2%80%933corporativa>

O Embrapa Básico é o plano de previdência complementar que a Embrapa ofereceu aos seus empregados de 1979 até maio de 2007, quando foi implantado o FlexCeres. Com a criação do FlexCeres, esse plano entrou em extinção e foi fechado para novas adesões.

O Embrapa-FlexCeres é o plano de previdência complementar que a Embrapa oferece aos seus empregados. O FlexCeres é estruturado na modalidade de Contribuição Variável. Neste modelo você define com quanto pode contribuir e o valor do benefício é calculado no momento da aposentadoria, conforme o total de recursos acumulados durante o tempo de participação no plano.

O plano Básico é estruturado na modalidade de Benefício Definido. Neste modelo, o valor do benefício é definido previamente, com base na idade, salário e tempo de serviço do participante e, a partir disso, é calculada a contribuição dele e a da patrocinadora. Nesse tipo de plano é necessário que o valor das contribuições sejam ajustados periodicamente para assegurar o valor fixado para o benefício.

De acordo com a Ceres⁷, no último dia (13/2), a Ceres completou 41 anos e chega à maturidade com um patrimônio de R\$ 8 bilhões, cerca de 12 mil participantes e 7,2 mil assistidos (Tabela 3).

Tabela 3. Número do público assistido pela Ceres.

Patrocinadora/Plano	Participantes	Assistidos	Total
Embrapa			
Plano Básico	2.747	4.713	7.460
FlexCeres	4.372	107	4.479
Total	7.119	4.820	11.939

Fonte: Ceres.

Nesse período de 2017 a 2020, considera-se que a relação institucional com a Fundação Ceres foi positiva e baseada na confiança, seriedade e profissionalismo, seguindo as regras de governança estatutárias.

A estrutura organizacional implantada para dar cumprimento à Missão da Ceres, considerando as regras definidas pela legislação pertinente, assim como os normativos internos, valores e princípios é a seguinte:

- Conselho Deliberativo
- Conselho Fiscal
- Diretoria-Executiva
 - . Diretor Superintendente
 - . Diretor de Segurança
 - . Diretor de Investimentos

⁷ <http://www.ceres.org.br/sites/Ceres/default/noticias%E2%80%93publicacoes/noticias/Ceres-41-anos.-Voc%C3%AA-%C3%A9-o-nosso-maior-tesouro!>

Por se tratar de um fundo de pensão multipatrocinado, a Embrapa possui assentos nos Conselhos Deliberativo e Fiscal, compondo com os representantes dos participantes os órgãos colegiados.

Em diversas oportunidades e inclusive em visita à sede da Ceres, o acompanhamento e a preocupação com os planos de previdência complementar patrocinados pela Embrapa estiveram sempre em evidência.

No âmbito da Ceres, destaca-se os resultados obtidos nos últimos 4 anos que são notadamente positivos, em que os dois planos de previdência da Embrapa reverteram o desequilíbrio financeiro de cerca de R\$ 150 milhões, de déficit, e hoje se encontram superavitários em aproximadamente R\$ 600 milhões.

Destaca-se que todas as obrigações por parte da Embrapa vêm sendo religiosamente cumpridas durante todos esses anos.

Relações Sindicais: Conforme previsto em cláusula do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT), a Embrapa reconhece o Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário (SINPAF) como legítimo representante dos seus empregados nas relações trabalhistas e previdenciárias. No período de 2017 a 2020, consideram-se que a maioria das relações com essa entidade estiveram em níveis construtivos para ambos os interesses, em que pese ter sido um triênio de severas restrições orçamentárias do país. Além dos aspectos econômicos, mediados e balizados pelas instâncias superiores, algumas cláusulas sociais foram negociadas diretamente, outras mediadas ou mesmo julgadas pelas instâncias jurídicas competentes.

Tradicionalmente o processo de negociação se inicia com a recepção da proposta de ACT elaborada pelo Sinpaf e uma posterior negociação intermediada pelas Comissões de Negociação constituídas. Para reflexões futuras, considera-se que a Embrapa deve ser mais proativa na apresentação das pautas de negociação, sem ter que aguardar sempre as condições por parte do sindicato.

Nas negociações de ACT, os gestores das Unidade possuem papel fundamental ao atuarem como negociadores com empregados e representações sindicais. Destaca-se que as relações de proximidade com os chefes são fatores de sucesso das negociações.

Destaca-se que as negociações de ACT ficam centralizadas em grande parte na DEGI, mas é importante e necessário o envolvimento de outras instâncias de governança, tais como o Consad.

Por fim, destaca-se outro instrumento de relacionamento sindical, a Mesa de Negociação Permanente da Embrapa – MNPE, em especial para assuntos que sejam tratados de forma consultiva e fora do escopo do ACT. O Processo de constituição de tal instrumento está em tramitação na Embrapa.

Controles Internos: A DEGI exerce uma função de efetiva de sensibilização e orientação junto às Unidades para que essas solucionassem as Não Conformidades - NCs das respectivas áreas, outras iniciativas foram colocadas em prática. Essa parceria com a Assessoria de Auditoria visa intensificar e mobilizar toda a Empresa na redução das ocorrências e nas soluções das NCs apontadas. Esse é um processo que compõe a governança da empresa e é sistematicamente apresentado à Diretoria-Executiva

Comitês Assessores Externos (CAE): O CAE é um órgão consultivo da Unidade, constituído com a finalidade de captar sinais e demandas do ambiente externo, bem como de proceder ao seu monitoramento, particularmente quanto à análise de tendências nos cenários de CT&I que sejam relevantes ao planejamento e à programação da Unidade. Neste período de 2017 a 2020, esse mecanismo não foi utilizado. Destaca-se que houve um esforço da Presidência em 2019 de estabelecer um vínculo da DEGI com os CAEs das Unidades Ecorregionais, com a proposta de que os diretores supervisionarem as UD, utilizando como instrumento para isto o próprio CAE, em vigor mas não exercitado atualmente. Ressalta-se que tal proposição não avançou em seus detalhes operacionais e não foi regulamentada.

Relacionamento com as chefias das Unidades: A DEGI em toda a sua existência sempre foi uma instância de relacionamento com os gestores da empresa, em especial nas questões que tratam historicamente de orçamento e administração. Seu maior vínculo é com os Chefes Gerais, mas destacam-se a conveniência de se fortalecer o relacionamento com atenção as demandas diretas com as Chefias Adjuntas de Administração. Sendo um período crítico de mudanças e de instabilidades de contexto, não houve a estruturação de encontros específicos, sendo priorizadas as Reuniões com dos Chefes Gerais. Registra-se a necessidade de retomada desses encontros, em especial as reuniões com o conjunto dos Chefes Adjuntos de Administração.

Relacionamento entre Secretarias: Todas as Secretarias da Embrapa são responsáveis por gerenciar corporativamente os macroprocessos empresariais e regimentalmente se inter-relacionam de forma a compor parte da estrutura de alta gestão da empresa. Ressalta-se que no Regulamento Geral da Embrapa⁸, a Administração Superior efetiva é responsável pelo planejamento, supervisão, coordenação, acompanhamento, avaliação e controle das atividades compreendidas nos objetivos da Empresa, além da formulação e do estabelecimento das respectivas políticas. No Regimento das Secretarias⁹, a interação descrita não expressa como devem se dar as interações, mas destaca-se -que o relacionamento depende de uma revisão dos processos administrativos, algo que tem sido trabalhado intensamente com o ERP, e também por mecanismos de comando que devem ser aperfeiçoados. Por fim destaca-se a premente necessidade de visitar o Regimento das Secretarias.

Desdobramento da Estratégia de Atuação

SDI - Processo de Planejamento e Monitoramento: Na visão da gestão por resultados o maior gargalo enfrentado no processo de PD&I é transformar conhecimentos e ativos em tecnologias e negócios para o mercado. O desafio é ir além da pesquisa e gerar ativos que, incorporados ao processo produtivo, produzam benefícios para o público envolvido e se constituam em inovação para a sociedade. Para isso algumas mudanças de gestão foram realizadas em 2019.

O modelo de gestão do planejamento e da programação responsável pela execução da Estratégia da Empresa começou a ser remodelado a partir de 2018 já em busca de melhoria na nossa eficiência. O ano de 2019 marcou a consolidação desta mudança na gestão integrada do planejamento e da programação da Embrapa. Como resultado inicial houve o desenho do encadeamento de ações que levam dos objetivos estratégicos aos ativos e que direcionou os esforços em 2019 (Figura 20).



Figura 20. Estrutura hierárquica do Planejamento e Programação de PD&I da Embrapa

Fonte: SDI.

⁸ Regulamento Geral, 1977.

⁹ Regimento das Secretarias, 2018

O destaque do trabalho em 2019 foi a efetiva ligação entre Metas para Inovação e Contribuições aos projetos de PD&I, com o objetivo da programação (projetos de PD&I) ser de fato orientada previamente por um planejamento. A figura de planejamento de Metas para Inovação foi implantada no Integro em 2017. Assim, em 2019, foi realizado esforço conjunto com a SPD para que as unidades pudessem elaborar e realizar planejamento baseado em Desafios e Metas, considerando que esta é a primeira e mais importante etapa do Macroprocesso de Inovação, a etapa de planejamento, onde as escolhas e prioridades são realizadas, assim como construído um planejamento para inovação com resultados-chaves ao longo dos anos. Dessa forma, durante 2019 foram realizados mais de 100 atendimentos às Unidades que solicitavam orientações e análises de Metas e Ações. As Unidades foram atendidas via e-mail, telefone, videoconferências e reuniões presenciais. Grande parte dos atendimentos foi motivada pela necessidade das Unidades criarem as Metas para Inovação alinhadas aos Desafios e à programação vigente. Também se desenvolveu uma primeira versão de uma metodologia de acompanhamento das Agendas do Integro, no que diz respeito à qualidade do planejamento e não em resultados.

SDI - Processo de Avaliação de Desempenho de Impactos: Foi realizada revisão do processo de avaliação de desempenho, que deverá ser válido para os exercícios de 2019 e 2020. O processo de avaliação de desempenho é anual e abrange uma série de indicadores que fornecem informações estratégicas para a tomada de decisão na Empresa. É composto atualmente por 12 indicadores e critérios nas dimensões eficácia, eficiência e efetividade. A descrição dos indicadores bem como o método de cálculo de cada um é publicada em Deliberação. Destaca-se que a Empresa tem dado mais peso aos indicadores relacionados a efetividade tendo em vista que estes têm uma maior possibilidade de medir e facilidade para demonstrar as entregas realizadas à sociedade. Trata-se de um processo construído coletivamente e de forma dinâmica, ocorrendo desde 1996, tendo como maior diferencial realizado em 2019 a revisão conjunta com as Unidades do critério de eficiência (com revisão dos pesos de seus componentes). É revisado a cada um ou dois anos por ser duplamente estratégico: no uso dos seus resultados para tomada de decisões corretivas e na definição dos indicadores, que permitem indicar às Unidades o rumo que a empresa deseja tomar já que, na busca por serem mais bem avaliadas as Unidades dão especial atenção ao que a gestão sinaliza na Deliberação de Avaliação de Desempenho Institucional que deve ser priorizado.

A DEGI entende que os mecanismos de governança da lógica de planejamento e acompanhamento devem se alinhar com o novo PDE, de forma que os atores da empresa estejam engajados, em especial, na relação Sede e Unidade Descentralizada.

A GEDI também é responsável pela coordenação do processo de Avaliação de Impacto cujo maior desdobramento hoje é a publicação dos impactos econômicos, sociais, ambientais e no desenvolvimento institucional de uma amostra de tecnologias no Balanço Social da Embrapa (Figura 21).



Figura 21. Relatório do Balanço Social.

Fonte: SDI.

Há mais de 40 anos a Embrapa tem realizado sistematicamente estudos de avaliação de impactos que demonstram a efetividade da pesquisa. Há aproximadamente 20 anos descentralizou a avaliação de impactos tornando-a um processo em todas as Unidades Descentralizadas, que anualmente destacam uma amostra de tecnologias para efetuar uma avaliação multidimensional de impactos (econômico, social e ambiental). E como a transparência é um dos valores da instituição, também há mais de 20 anos publica tais resultados no Balanço Social da Embrapa. A Figura 22 apresenta uma série com o Lucro Social da

Embrapa, que representa a soma dos benefícios econômicos gerados anualmente por uma amostra de tecnologias mostrando uma comparação com o orçamento anual da empresa no mesmo período. Todos os valores foram corrigidos para dezembro de 2019 com o uso do IGP-DI.

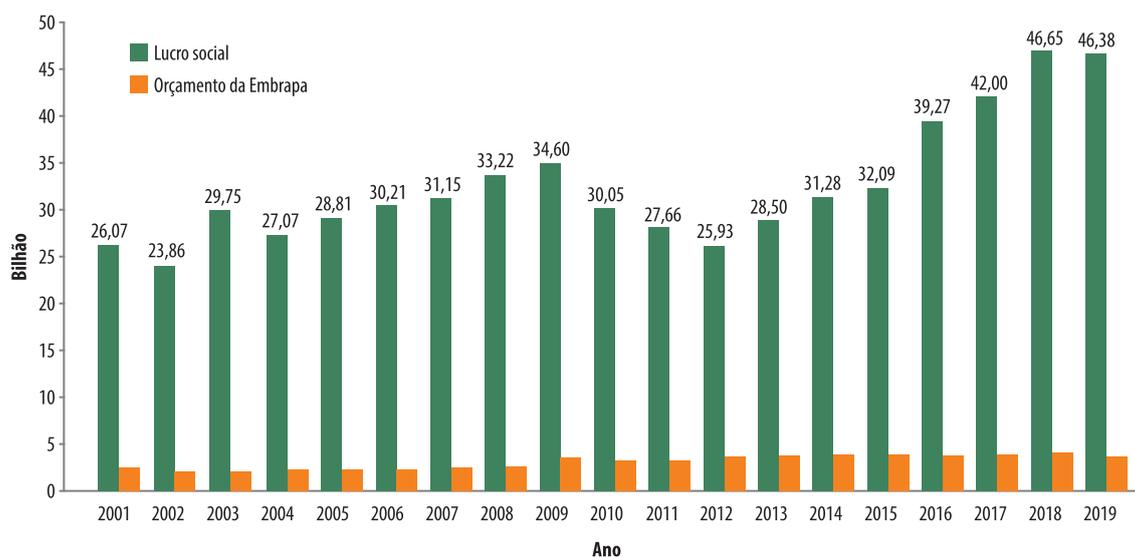


Figura 22. Lucro Social e Orçamento da Embrapa.

Fonte: SDI.

Desta forma, é possível demonstrar o ganho obtido pela sociedade por meio das cadeias de valor alcançadas direta e indiretamente pelo setor agropecuário ao incorporar as soluções tecnológicas geradas pela Embrapa. Fica claro que o investimento governamental em pesquisa agrícola é altamente rentável para a sociedade brasileira.

A título de informação, o processo de avaliação de impactos das soluções tecnológicas da Embrapa, foi premiado na 23ª edição do Concurso Inovação no Setor Público da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em parceria com o Ministério da Economia. O trabalho da Embrapa concorreu com centenas de outros projetos brasileiros dentro da categoria Inovação em Processos Organizacionais no Poder Executivo Federal, ficando entre os cinco finalistas premiados.

Anualmente, elaboração do Balanço Social que publica os resultados do processo de avaliação de impactos, envolve a participação de mais de 270 profissionais em toda a Embrapa, desde a coleta de dados de campo e análise do uso, adoção e impacto das soluções tecnológicas, até a sistematização de informações como ações sociais, casos de sucesso e premiações. E tudo pode ser auditado, porque é fruto de uma metodologia e um processo que vem sendo aperfeiçoado há duas décadas. Adicionalmente, todos os resultados e relatórios de avaliação de impactos são publicados na internet, no site do balanço Social garantindo a transparência deste processo para a sociedade.

Recentemente, a Embrapa disponibilizou a versão atualizada de seu Balanço Social. Do total de resultados entregues pela Empresa, ao longo de sua história, 165 soluções tecnológicas foram avaliadas em 2018 e os impactos econômicos por ela gerados formam o chamado “lucro social”. Os resultados do Balanço Social da Embrapa mostram que a Embrapa deu um retorno social de R\$ 43,5 bilhões (Figura 23).

Para cada real investido na Empresa pela sociedade, em 2018, a Empresa deu um retorno de R\$ 12,16. As tecnologias foram capazes de gerar pelo menos 69,9 mil empregos apenas em 2018.



Figura 23. Resultado do Balanço Social de 2019.

Fonte: SDI.

SDI - Processo de Informação do Desempenho: A partir dos registros das Agendas de Prioridades e da Agenda Institucional no Integro pelas Unidades e o efetivo lançamento do acompanhamento da execução dessas agendas e seus resultados alcançados, é possível a extração dos dados para a produção de informações relevantes para a medição do desempenho das Unidades e da Embrapa.

A gestão do processo do Integro envolve a participação compartilhada entre a SDI, a SPD, a Secretaria-Geral (SGE) e em momento futuro a participação da Secretaria de Inovação e Negócios (SIN) e é operacionalizado por todas as Unidades da Embrapa.

Visando evitar duplicação de esforços no lançamento dos dados, o sistema está integrado com os sistemas de Gestão da Programação (Ideare), de Gestão do Acervo Documental e Digital da Embrapa (Ainfo), de Eventos (Sieve/AGE), Sistema Administrativo de Informações Contratuais (SAIC), Sistema de Informações de Recursos Humanos (SIRH), e pode futuramente se integrar com o Sistema de Gestão das Soluções Tecnológicas (Gestec).

De forma a acompanhar as mudanças nos processos do Modelo Integrado de Gestão de Desempenho, tais como: 1) implantação das Metas Compartilhadas, 2) implantação dos Desafios de Inovação, 3) ajustes na norma e Avaliação Institucional, 4) modificações nas regras de negócio dos sistemas integrados ao Integro; são realizadas manutenções evolutivas e melhorias incrementais frequentemente, além de suporte técnico ao usuário (orientações, esclarecimentos de dúvidas e habilitações de usuários no acesso e operacionalização do sistema).

Neste processo há também a organização de informações para o apoio à decisão e gestão do desempenho, utilizando a ferramenta *Business Intelligence* (BI) para a extração e organização dos dados.

Desde o ano de 2018 várias ações envolvendo a gerência de Tecnologia da Informação foram realizadas e tem sido feito junto à equipe de Tecnologia da Informação na SGE para organizar as bases de dados do Integro no sentido de melhorar a performance na carga dos dados, obter a integridade e conformidade na extração dos dados e construir um painel de indicadores de gestão que possibilite a geração de informações para a gestão e governança do desempenho da Empresa.

No ano de 2019 foram realizados os seguintes atendimentos em valores aproximados de demandas para o sistema:

Demandas por manutenção	Quantidade
Manutenções evolutivas	10
Melhorias Incrementais	54
Manutenções corretivas	95
Total em manutenções	179
Atendimento ao usuário	Quantidade
Dúvidas operacionais	551
Habilitações de acesso	366
Orientações nas funcionalidades	145
Total de atendimentos	1062

Os dados de apoio à decisão são acessados por meio do Integro (Figura 24) e estruturado nas seguintes dimensões: 1) Gestão da Estratégia, contendo dados da programação anual das Unidades; 2) Produção Científica catalogada na Web of Science; 3) Download de Publicações, acesso às publicações da Embrapa nas bases Ainfo, Infoteca e Alice; 4) Produção Técnico-Científica, produção de artigos científico e documentos técnicos produzidos na Embrapa, disponibilizados no Ainfo.



Figura 24. Painel de Gestão.

Fonte: SDI.

SDI: Gestão de Desenvolvimento Organizacional (Desafios) - Estruturação e implantação do Sistema de Excelência na Gestão Organizacional da Embrapa (SEG-Org)

O SEG foi institucionalizado como o modelo que rege a programação de PD&I na Embrapa. Esse é um paradigma que a proposta de remodelagem do SEG pretende romper, na medida em que resgata a concepção inicial do modelo de gestão da Embrapa, que considera a necessidade de estabelecer processo governança e de gestão da dimensão organizacional, considerando todo o ciclo de planejamento, execução, monitoramento e aprendizagem das ações de desenvolvimento institucional da Empresa.

Nessa perspectiva, é preciso estabelecer as fronteiras, objetos e mecanismos específicos dessa dimensão organizacional, frente àqueles já estabelecidos para a vertente de PD&I. O principal ponto refere-se ao objeto: processo x projeto. Na vertente

organizacional, o objeto de melhorias incrementais e/ou inovações organizacionais é o processo. Portanto, o Portfólio de Desenvolvimento Institucional (DI) é composto por um conjunto de processos organizacionais, cujas melhorias/inovações são viabilizadas em grande parte por meio de ações gerenciais e por um pequeno percentual de projetos de DI, sendo seus resultados apropriados nas rotinas de processos corporativos que permeiam todas unidades da empresa.

Tendo o processo como elemento de análise, o modelo de governança e gestão necessita de uma lógica própria e diferenciada daquela que culturalmente a Embrapa adota para a programação de PD&I. A Figura 25 apresenta a integração entre a estratégia da Embrapa com o processo de planejamento e execução da estratégia de desenvolvimento organizacional da Embrapa. Nessa figura temos a atuação do Comitê Gestor do Portfólio InovaOrg na camada azul de planejamento da estratégia de desenvolvimento organizacional. Já no quadrante amarelo a atuação do EPO na gestão da carteira dos projetos organizacionais, bem como no apoio metodológico às equipes de trabalho para articulação e elaboração das propostas de projetos. Finalmente no quadrante laranja a atuação do EPN na governança dos processos organizacionais e apoio às equipes de trabalho na gestão do dia a dia dos processos organizacionais.

É importante ressaltar a forte interface e retroalimentação dessas estruturas no sentido de monitorar os resultados advindos do desempenho dos processos organizacionais e a geração de ativos organizacionais que devem ser incorporados à rotina dos processos relacionados. Essas informações são analisadas e monitoradas pelo CGPort InovaOrg responsável pelo acompanhamento do alcance dos desafios organizacionais, bem como pela necessidade de atualização e revisão desses desafios em prol do alcance da estratégia da Empresa.



Figura 25. Modelo da Excelência da Gestão Organizacional da Embrapa (SEG-Org).

Fonte: SDI.

A estruturação do Escritório de Projetos Organizacionais (EPO), pela IAO, está em desenvolvimento e entrará em operação no 2º semestre de 2020. Terá estreita interação com o Portfólio InovaOrg, a partir do monitoramento dos indicadores e resultados da carteira de projetos possibilitando a gestão dos desafios organizacionais pelo Portfólio InovaOrg.

Em 2020, a GDO também está revisando a atuação do modelo da Governança de Processos, estabelecendo um escopo mais amplo para o Escritório de Processos incorporando a governança e gestão de normativos, já que o EPN é responsável pelo monitoramento do desempenho dos macroprocessos e seus respectivos processos, que constituem a cadeia de valor da Embrapa, bem como pela formalização desses processos no âmbito da empresa.

Desse modo, entende-se os resultados de desempenho dos processos organizacionais são insumos diretos para o EPO, na indução e articulação de projetos de melhoria e inovação organizacional. A retroalimentação entre EPO e EPN representará uma visão sistêmica do desempenho organizacional, fornecendo elementos de priorização e gestão dos desafios organizacionais no âmbito do Portfolio InovaOrg, e conseqüentemente, a organização das informações para tomada de decisão da DE.

SDI: Definição do Modelo Organizacional em alinhamento ao Modelo de Negócio da Embrapa

Em razão dos desafios contextuais e dos problemas organizacionais enfrentados pela empresa é necessário a definição de forma conectada do Modelo de Negócio e do Modelo Organizacional responsáveis por orientar as definições e os arranjos necessários no desenho organizacional da Embrapa. A revisão desse desenho está pautada na metodologia de análise da arquitetura organizacional (adaptada do modelo proposto por Galbraith, 1960) que contempla as seguintes dimensões: estratégia, estrutura organizacional, processos, sistemas de informação e pessoas.



Adaptado de Galbraith (1960); Elogroup (2015).

- **ESTRATÉGIA** define a estrutura a partir do conjunto de propósito e resultados a serem entregues
- **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL** arranjo composto pelas unidades organizacionais, suas relações e hierarquias
- **PROCESSOS** e mecanismos de coordenação lateral permitem alocação das pessoas na estrutura, para resolver problemas, criar oportunidades, e responder aos desafios
- **SISTEMAS DE INFORMAÇÃO** necessários à governança e gestão da Empresa.
- **PESSOAS** conjunto de competências, habilidades e atitudes individuais necessárias à organização

De forma geral a estratégia é traduzida no Modelo de negócio que orienta de forma coordenada o estabelecimento do Modelo Organizacional onde são delineados requisitos integrados relacionados à estrutura organizacional, processos, sistemas de informação e pessoas.

Nesse sentido, apresenta-se como um grande desafio para a área de Desenvolvimento Organizacional a delimitação do Macroprocesso de Gestão Organizacional e atuação de forma coordenada e articulada entre os processos componentes quais sejam:

- Desenvolvimento e gestão de pessoas (estratégias e modelos relacionados à gestão de competências, sistemas de reconhecimento e recompensa, política de gestão de pessoas e desenvolvimento na carreira, bem-estar);
- Gestão Integrada da Qualidade (modelos e ferramentas para gestão da qualidade de PD&I, gestão ambiental, modelo de excelência na gestão);
- Desenvolvimento Organizacional (gestão de projetos organizacionais, gestão da mudança, aprendizagem organizacional, gestão de processos e normativos e estruturas e modelos organizacionais); e
- Gestão de Dados Informação e Conhecimento (Gestão da Segurança da Informação, Gestão Documental e Arquivística, Gestão de Dados, Gestão da Informação Científica, Gestão da Engenharia do Conhecimento).

SDI: Reestruturação da Embrapa: iniciou-se em novembro de 2016 a mobilização da Embrapa para ajustes no Estatuto e na Estrutura Organizacional da Embrapa, considerando mudanças legais, como a Lei das Estatais, o novo Marco Legal de CT&I, a Lei do Teto de Gastos, além da necessidade de atualizar o modelo de governança e arquitetura organizacional dominantes para aprimoramento da gestão de riscos e garantia de Integridade. Assim, foi estabelecida uma Força-Tarefa para realizar análises e apresentar recomendações, referências e orientações para a atualização do Estatuto e da estrutura organizacional da Embrapa, entendida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas. Os resultados do trabalho da Força-Tarefa subsidiaram apresentando um desenho de uma proposta de estrutura organizacional.

Já no período de 2017 e 2018, a Embrapa continuou a promover estudos visando mudanças organizacionais, sob premissas adotadas. Primeiro, a necessidade da Embrapa de reduzir a sua dependência do orçamento público, em especial para que a seja possível obter mais recursos para aplicar na pesquisa e produzir mais inovações para o setor produtivo. Segundo, alinhar-se aos desafios futuros com novos processos e formas mais modernas e eficientes de gestão, na busca de uma modernização da administração, de outros instrumentos de negócio tais como Centro de Serviços Compartilhados, o CSC, a constituição de alternativas de captação de recursos tais como a constituição de fundos patrimoniais, entre outros.

Considerando os desafios impostos à Embrapa pelo contexto de mudanças legais recentes, bem como as orientações do Consad, do Mapa e da Sest/MP e como forma de melhor atender às demandas e expectativas da sociedade, tornou-se necessária a atualização do modelo de governança e da arquitetura organizacional da Empresa para o fortalecimento da gestão por processos – com foco em agilidade, flexibilidade, otimização no uso de recursos e entrega de valor à sociedade –, e também para o aprimoramento da gestão de riscos e garantia de integridade.

No que se refere à anterior Diretoria de Administração e Finanças as mudanças de denominação e de foco visam atribuir a essa área um escopo mais amplo de atuação e promover maior alinhamento com as estratégias e atividades finalísticas da Empresa, bem como com o arcabouço legal atinente à Embrapa.

A nova denominação “Gestão Institucional” capta essa perspectiva mais abrangente por ser um conceito que abarca e integra componentes do modelo gerencial (estratégias; estrutura; processos; pessoas; sistemas e recursos materiais, informacionais e financeiros) com elementos do modelo institucional (instrumentos de controle e de orientação; estatutos; normas; leis).

Portanto, em síntese, a alteração na denominação da atual Diretoria-Executiva de Administração e Finanças (DE-AF) para Diretoria-Executiva de Gestão Institucional (DE-GI), teve quatro objetivos fundamentais:

- Adequar a referida denominação ao conjunto de alterações propostas para as estruturas da Embrapa que compõem o nível tático;
- Reparar incorreção conceitual presente na denominação que, referindo-se à Administração e Finanças, parecia indicar indevida separação entre as funções corporativas Administração e Finanças (A&F) e as demais funções de administração;
- Registrar a ampliação do escopo de supervisão da Diretoria que, além das operações típicas da área, tais como finanças, suprimentos e pessoas, passaria a orientar também a área funcional responsável pelas ações de aprimoramento da gestão e desenvolvimento institucional;
- Favorecer o entendimento sobre o escopo de atuação da Diretoria.

Em relação às modificações das Unidades Centrais (UCs), a Diretoria-Executiva da Embrapa apresentou, ao Conselho de Administração (Consad), proposta de revisão da estrutura organizacional da Embrapa, a qual foi aprovada por este Colegiado em 29/9/2017 (Resoluções do Consad n. 164 e 165). O Regimento das Secretarias foi aprovado pela Diretoria-Executiva por meio da Deliberação nº 1, de 30/1/2018, e publicado no Boletim de Comunicações Administrativas (BCA) nº 8, de 1º/2/2018.

A justificativa para as proposições de Ajustes nas Unidades Centrais (Nível Tático) encontra-se no subitem 6.2.2 do documento que foi apresentado ao Consad, do qual cabe destacar o seguinte excerto:

6.2.2. Proposições de Ajustes nas Unidades Centrais (Nível Tático)

Justificativa: São propostos ajustes na estrutura de Unidades Centrais, para que a Empresa possa operar sua base provedora de meios e suporte segundo a lógica de processos, reduzindo redundâncias, ações descoordenadas e excessivo custo de transação na relação com as Unidades Descentralizadas, que compõem a “Linha de Frente” ou os “motores” principais do processo de produção da Empresa. – destaque nosso

[...]

Assim, de acordo com a proposta, a SGE representa a reconversão do conjunto das Unidades Centrais dedicadas a apoio, suporte e serviços à Rede Embrapa, de forma a assegurar a integração e operacionalização desses processos que orientam o funcionamento corporativo da Empresa e a visão corporativa desses processos, atuando como elo entre os níveis estratégico, tático e operacional. Nesse sentido, à SGE compete a gestão e governança unificada dos processos de apoio e suporte.

Não somente a Sede, por meio da Resolução do Consad nº 164, de 29/9/2017, o Colegiado resolveu colocar em extinção 15 (quinze) Unidades Centrais e criar 5 (cinco) Secretarias como órgãos integrantes da estrutura central da Embrapa, tendo por base a reconvenção ou a incorporação total ou parcial das funções das Unidades ora em extinção. Ressalta-se que, por essa Resolução, a extinção das 15 (quinze) Unidades Centrais ficou vinculada à publicação do Regimento das Secretarias, o que ocorreu em 1º/2/2018. Cabe destacar, ainda, que essa previsão não constou da proposta apresentada pela Diretoria-Executiva ao Consad. Destacamos os seguintes excertos da Resolução do Consad nº 164:

Resolução do Conselho de Administração nº 164, de 29/9/2017

[...]

Considerando a necessidade de alinhar a Embrapa à realidade presente e a desafios antecipados para o futuro, exigindo atualização na sua estrutura organizacional e no seu modelo de governança e gestão, visando à adoção de práticas que ampliem cuidados e atenção à integridade e à redução de riscos, com foco em agilidade, flexibilidade e otimização de recursos;

[...]

Considerando a fundamentação apresentada ao Conselho por meio da Nota Técnica da Diretoria-Executiva, de 25 de setembro de 2017, documento denominado Proposta de Revisão da Estrutura Organizacional da Embrapa,

RESOLVEU:

[...]

2. Criar, como órgãos integrantes da estrutura central da Embrapa, as Unidades abaixo mencionadas, tendo por base a reconversão ou a incorporação total ou parcial das funções das Unidades ora em extinção:

a) Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas – SIRE;

b) Secretaria de Pesquisa e Desenvolvimento – SPD;

c) Secretaria de Inovações e Negócios – SIN;

d) Secretaria de Desenvolvimento Institucional – SDI; e

e) Secretaria-Geral – SGE

Por sua vez, por meio da Resolução do Conselho de Administração nº 165, de 29/9/2017, o Colegiado resolveu colocar em extinção 4 (quatro) Unidades de Serviços e transformar o Serviço de Apoio ao Programa Café em Centro Nacional de Pesquisa do Café. Ressalta-se que, por essa Resolução, a extinção das 4 (quatro) Unidades de Serviços ficou vinculada à publicação do Regimento das Unidades correlatas, o que ocorreu em 1º/2/2018. Cabe destacar, ainda, que essa previsão não constou da proposta apresentada pela Diretoria-Executiva ao Consad. Destacamos os seguintes excertos da Resolução do Consad nº 165:

Resolução do Conselho de Administração nº 165, de 29/9/2017

[...]

Considerando a necessidade de alinhar a Embrapa à realidade presente e a desafios antecipados para o futuro, exigindo atualização na sua estrutura organizacional e no seu modelo de governança e gestão, visando à adoção de práticas que ampliem cuidados e atenção à integridade e à redução de riscos, com foco em agilidade, flexibilidade e otimização de recursos;

Considerando o atual momento em que o ambiente de negócios no qual a Embrapa está inserida tem como componente principal a inovação, isto exige da Empresa antecipar cenários futuros de alta complexidade, e precaver-se das descontinuidades, incertezas e volatilidade que afetam a economia e a agricultura brasileira;

[...]

Considerando a fundamentação apresentada ao Conselho por meio da Nota Técnica da Diretoria-Executiva, de 25 de setembro de 2017, documento denominado Proposta de Revisão da Estrutura Organizacional da Embrapa.

RESOLVEU:

1. Ficam em extinção as seguintes Unidades de Serviços:

a) Serviço de Produtos e Mercado – SPM;

b) Serviço de Informação Científica e Tecnológica – SCT;

c) Serviço de Apoio à Gestão Territorial Estratégica – SGTE; e

d) Serviço de Intercâmbio e Quarentena de Germoplasma Vegetal – SIQ.

*2. Estabelecer que as atividades estratégicas de natureza negocial e gerencial do **Serviço de Produtos e Mercado** (SPM) passarão a ser desenvolvidas na Secretaria de Inovação e Negócios (SIN) e as atividades operacionais fortalecerão a missão de Unidades Descentralizadas com as quais guardem relações ou oportunidades de sinergia.*

*3. Estabelecer que as atividades atualmente desenvolvidas pelo **Serviço Informação Científica e Tecnológica** (SCT) serão reorganizadas na Secretaria-Geral (SGE), na Secretaria de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD) e na Secretaria de Inovação e Negócios (SIN). Parte das atividades passará a ser responsabilidade das Unidades Descentralizadas, fortalecendo sua missão relacionada à difusão da informação tecnológica gerada pela Embrapa.*

[...]

7. Estabelecer que esses ajustes serão realizados a partir de um plano de providências gerenciais, incluindo as negociações internas e os procedimentos administrativos necessários, focando em processos, pessoas (plano de trabalho e negociação para remoção, transferência ou afins), infraestrutura de campo, equipamento, estrutura prediais e escritório (dentro e fora da Embrapa), contratos e parcerias vigentes, dentre outros.

8. Delegar competência à Diretoria-Executiva para aprovar e divulgar os Regimentos Internos das Unidades ora citadas.

9. O Ato da efetiva extinção das Unidades citadas no item 1 ocorrerá com a publicação do Regimento Interno das Unidades correlatas, ocasião em que serão revogadas as Resoluções do Consad nºs 10, de 7 de junho de 1999 (SCT); 11, de 7 de junho de 1999 (SPM); 13, de 30 de agosto de 1999 (SAPC); 95, de 18 de agosto de 2010 (SIQ); 114, de 26 de maio de 2011 (SGTE). – destaque nosso

[...]

Destaca-se que em 2018, a Presidência configurou um Grupo de Trabalho (GT), a fim de aprofundar nas propostas da Força Tarefa que apresentou um resultado em 2017. Esse Grupo era majoritariamente composto por Chefes Gerais.

SDI - Gestão Integrada da Qualidade: Para dar continuidade à implementação do Sistema Embrapa de Qualidade, destacaram-se atividades de capacitação, somente no treinamento a distância “Requisitos de Qualidade da Embrapa” foram treinados 190 empregados de 41 Unidades Descentralizadas, comunicação, reuniões na busca de interfaces com as Secretarias, revisão de atos de gestão, elaboração de normativos e documentos orientadores, auditorias de qualidade, monitoramentos da implementação de requisitos da qualidade em coleções, bancos e núcleo de conservação de recursos genéticos (Figura 26).

Os normativos que vinham sendo elaborados foram redesenhados para que fossem apresentados em forma de documentos orientadores. Nesse sentido foram elaborados os seguintes documentos: 1) Gestão da Qualidade em Laboratórios e Áreas Experimentais – Orientações para a Embrapa; 2) Sistema de Gestão Ambiental- orientações para a Embrapa; 3) Gerenciamento de Resíduos Sólidos – Orientações para aplicação na Embrapa; 4) Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) – Orientações para elaboração; 5) Licenciamento Ambiental – Orientações para aplicação na Embrapa. Atos de gestão foram



Figura 26. Publicações sobre requisitos de qualidade - Padrão de qualidade adotado pelos Recursos Genéticos.

revisados e as respectivas propostas foram encaminhadas culminando com: 1) Proposta de Regimento Interno do Comitê de Gestão da Qualidade; 2) Criação do Comitê de Gestão Ambiental (CGA).

Além das ações em curso, cabe destacar três grandes ações em parceria cuja articulação e execução serão capazes de impulsionar com maior efetividade o Sistema Embrapa de Qualidade: 1) Desenvolvimento de sistema informatizado de gestão da qualidade sob responsabilidade da Embrapa Agropecuária Oeste; 2) Curso EAD sobre Gestão da Qualidade em Laboratórios e Áreas Experimentais; 3) Articulação e elaboração de Plano de Cooperação Técnica (PCT) com o ICRISAT visando: a) EAD em Inglês que trata dos Requisitos de Gestão da Qualidade em PD&I nos laboratórios e áreas experimentais com perspectivas de envolvimento de outros centros internacionais, b) Implementação de Requisitos de Qualidade nos bancos de Germoplasma que são comuns ao ICRISAT e Embrapa.

No foco Sustentabilidade, nós trabalhamos para a implantação do Sistema de Gestão Ambiental na Embrapa (Figura 27), em especial na definição e implantação de requisitos de gestão ambiental (Norma ISO 14001) e atendimento de demais legislações ambientais que se aplicam. Dentre os requisitos ambientais em processo de implantação, destacam-se: o Plano de Logística Sustentável (PLS), o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), o Cadastro Técnico Federal (CTF), o Relatório das Atividades Potencialmente Poluidoras (RAPP), o Cadastro Ambiental Rural (CAR) e o licenciamento ambiental das atividades que assim a exigem. Em 2019 destacamos:

- Plano de Logística Sustentável (PLS): é uma rotina corporativa na Embrapa, que envolve as 43 unidades descentralizadas existentes e a Embrapa Sede, atendendo à legislação específica. Os avanços no PLS consistiram na revisão das orientações relativas à sua implementação, juntamente com a disponibilização de nova ferramenta para o registro de dados pelas unidades. Seguem como exemplos os resultados, frutos de ação gerencial nas unidades, relativos ao consumo de energia elétrica, copos descartáveis e gasto de papel, ocorridos em cinco unidades da Embrapa.

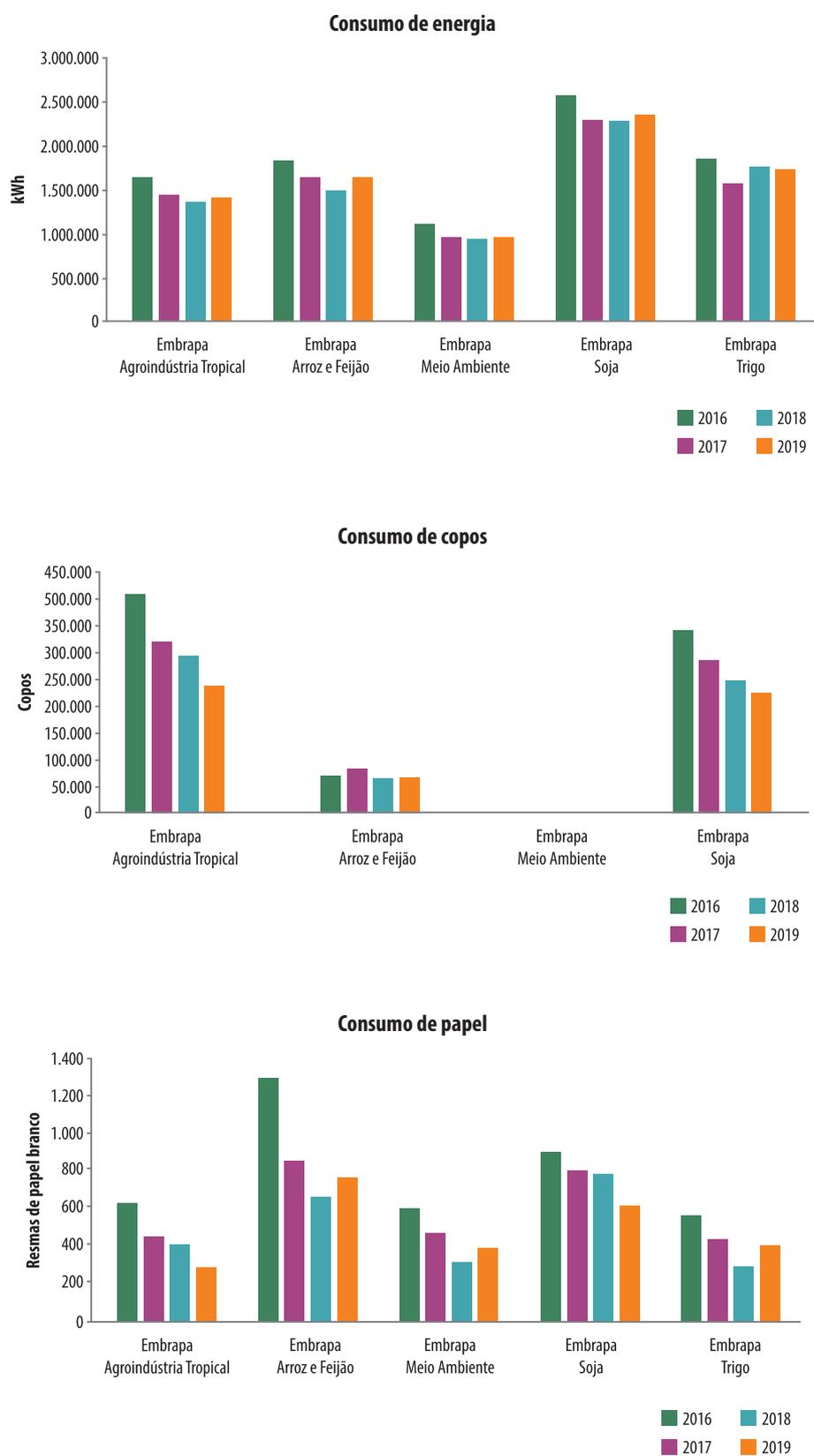


Figura 27. Demonstrativo de consumo.

Fonte: SDI.

- Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS): as orientações relativas à implantação do PGRS foram revisadas e disponibilizadas. Atualmente todas as unidades Embrapa cumprem com a elaboração o PGRS como rotina corporativa. Para o tema coleta seletiva de resíduos recicláveis, em 2019, 57% das Unidades da Embrapa firmaram parcerias com cooperativas ou associações de catadores de material reciclável, conforme Decreto nº 5940/2010. Adicionalmente destacam-se algumas das práticas de gerenciamento de resíduos adotadas nas unidades da Embrapa, tais como, as Estações de Coleta Seletiva, os pátios de compostagem, a reutilização de frascos de reagentes na ornamentação de jardins e os papa-pilhas instalados nas unidades.
- Cadastro Ambiental Rural (CAR): 100% das inscrições foram realizadas e encontram-se em processo de obtenção de regularização ambiental; e
- Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras (CTF/APP): o processo de elaboração dos CTF/APP e RAPP é periodicamente monitorado e para o ano de 2019 foi encerrado com aproximadamente 99% de suas unidades aderentes ao CTF/APP e RAPP.

A Embrapa também vem promovendo campanhas socioambientais (Figura 28) no âmbito corporativo para promover a consciência e a responsabilidade socioambiental nos gestores, empregados e colaboradores. Para 2019 merecem destaque as campanhas para diminuir o gasto de energia elétrica, copos descartáveis e papel.



Figura 28. Campanhas corporativas de sustentabilidade na Embrapa em 2019.

Fonte: SDI.

SDI- Gestão de Riscos, Integridade e Transparência: A Metodologia de Gestão de Riscos prevê a classificação dos riscos em cinco categorias principais: Operacionais, Financeiros, Legais, de Imagem e de Integridade. Esses riscos são priorizados considerando aqueles com maior probabilidade e impacto para alcance dos objetivos estratégicos da empresa resultando em planos de ação para sua mitigação e monitoramento.

Os demais processos organizacionais serão mapeados respeitando os prazos máximos de implantação, separados em três níveis de criticidade:

No ano de 2019 foram realizados os seguintes atendimentos em valores aproximados de demandas para o sistema

Nível de criticidade do processo	Prazo máximo para implantar a gestão de risco (ano)
Processos críticos	1
Processos moderados	3
Processos leves	5

Para o VI Plano Diretor da Embrapa – VI PDE não há uma análise de riscos baseada na metodologia atual porque quando da sua elaboração não havia sido instituído este processo. Já para o Plano de Negócios 2019-2023 foi realizada análise dos principais riscos estratégicos da Embrapa dos quais destacamos:

- 1) Não aderência dos produtores, dos atores políticos e da sociedade brasileira aos resultados desenvolvidos pela Empresa.
- 2) Restrições legais quanto à preservação ou à utilização dos diferentes biomas brasileiros.
- 3) Risco de evasão dos melhores talentos e perda de massa crítica em áreas estratégicas para a Embrapa.
- 4) Risco tecnológico inerente às atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Com relação à gestão, a Embrapa buscou evoluir a maturidade em governança corporativa, conforme comprovado pela melhoria da empresa na avaliação do quarto ciclo do Indicador de Governança das Estatais – IG-Sest, premiação realizada pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – Sest (Figura 29). Essa evolução faz parte do esforço da empresa em se adequar e cumprir as exigências previstas na Lei nº 13.303/2016, no Decreto nº 8.945/2016 e das Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR. Salienta-se que a cada ciclo, a Sest atualiza os critérios da avaliação, considerando que para manter no mesmo patamar, as empresas precisam demonstrar a evolução na maturidade da gestão e não apenas manter o *status quo*.

Em relação a Governança da Informação e Transparência, tem como objetivo a organização e implementação de políticas, procedimentos, estruturas, culturas, papéis e responsabilidades que delineiam, viabilizam e transformam os processos de gestão de dados, informações e conhecimento na Embrapa. Esta gestão abrange desde a coleta e organização de dados e informações até a classificação, o processamento, o armazenamento, a recuperação e a implantação de medidas de proteção e segurança da informação.

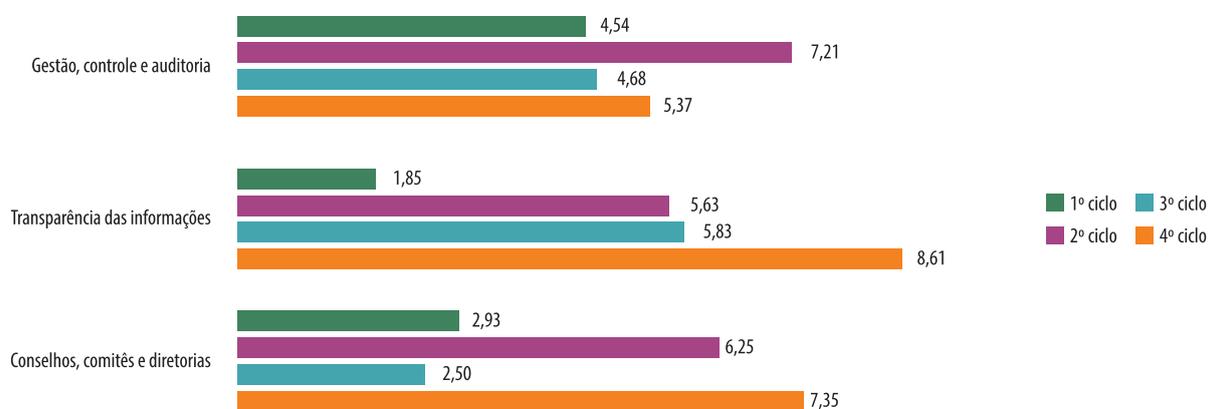


Figura 29. Evolução na Nota do IG-Sest por Dimensão

Desde a reestruturação da Sede da Embrapa, a Governança da Informação e Transparência tem feito progressos, por meio de iniciativas, tais com:

- 1) Publicação da Política de Governança de Dados, Informação e Conhecimento da Embrapa que estabelece princípios, diretrizes, atribuições e responsabilidades para a gestão de dados, informação e conhecimento, bem como quanto à divulgação de informações relevantes na Empresa
- 2) Elaboração da Norma de Acesso e Tratamento da Informação que estabelece as regras gerais para o tratamento das informações públicas, restritas e sigilosas na Embrapa, com a finalidade de assegurar níveis adequados de acesso e proteção, conforme diretrizes e princípios consolidados na Política de Governança de Dados, Informação e Conhecimento
- 3) Alinhamento da equipe às tendências e aos movimentos externos de governança e gestão de dados, informação e conhecimento e gestão da segurança da informação
- 4) Formação de parcerias com competências internas para reunir esforços na governança e gestão de dados, informação e conhecimento e na gestão da segurança da informação, como o é caso da parceria com a Embrapa Informática Agropecuária para análise de ferramentas e para o desenvolvimento de um repositório piloto de dados científicos
- 5) Elaboração do Programa de Privacidade de Dados da Embrapa, para conformidade à Lei Geral de Proteção de Dados até agosto de 2020
- 6) Construção de um Programa Corporativo de Gestão de Dados de Pesquisa
- 7) Revisão do arcabouço normativo de Segurança da Informação da Embrapa
- 8) Construção de um Plano de Ação para assegurar a gestão da segurança da informação na Embrapa
- 9) Articulação e parceria com atores externos representantes dos diversos segmentos da comunidade científica para discussão de ações e reflexões sobre ações relacionadas à gestão, compartilhamento e reuso dos dados de pesquisa
- 10) Coordenação do compromisso pela Ciência Aberta assumido pelo Brasil no 4o Plano de Ação para Governo Aberto, com a parceria de membros da sociedade civil e diversas instituições governamentais, tais como MCTIC, Fiocruz, Capes, CNPq e Ibict, entre outros
- 11) Gestão de ferramentas semânticas e terminológicas em agricultura, como o vocabulário controlado da Embrapa – AgroTermos.

A implementação eficiente e eficaz da governança de dados, informação e conhecimento propiciará a preservação da memória e a retenção do conhecimento gerado pela Embrapa; a ampliação do impacto, da visibilidade e da credibilidade do pesquisador, da pesquisa e da Empresa, por consequência; maior rapidez na descoberta do conhecimento e inovação; maior confiança no uso de dados e informações para a tomada de decisões; prevenção de fraudes por meio da verificação e rastreabilidade dos dados e informações; garantia do sigilo e da integridade, autenticidade, disponibilidade, conformidade e segurança de dados e informações; e redução de esforços e custos associados à gestão dos ativos informacionais da Empresa.

A melhoria da Governança de Dados e Transparência foi comprovada pelo citado IG-Sest, sendo que na Dimensão “Transparência das Informações”, a Embrapa saltou da nota 1,85 no primeiro ciclo, para a nota 8,61 no quarto ciclo de avaliação.

SDI - Apurações Internas: Um dos resultados da área pode ser comprovado com o ganho decorrente da instituição da análise de admissibilidade, durante o exercício de 2018. A Figura 30, demonstra um comparativo, dos quatro últimos exercícios (2016 – 2019), em 2016 foram 64 sindicâncias instauradas e em 2019, apenas 9.

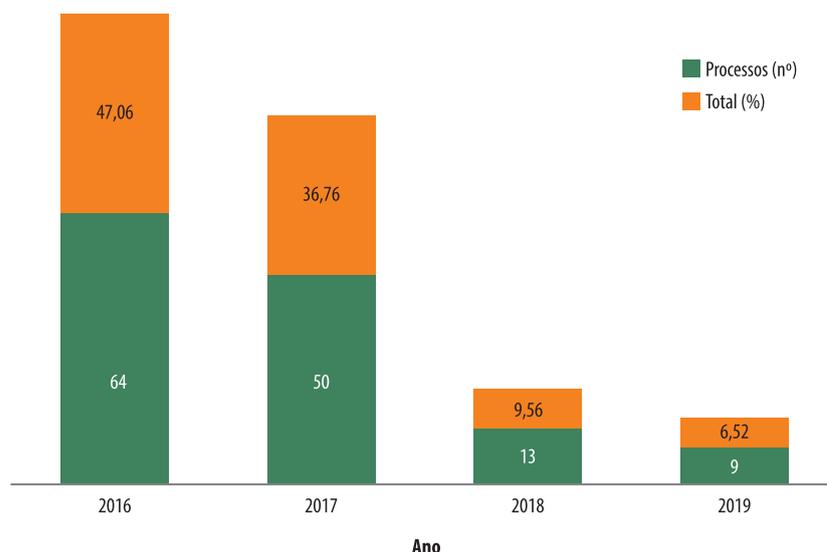


Figura 30. Número de sindicância instaurada por exercício

Fonte: SDI

A análise de admissibilidade é um documento elaborado há, aproximadamente, dois anos (quando da criação da Gerência de Apurações Internas) e tem como objetivo orientar os gestores das Unidades em relação qual procedimento a ser adotado: instauração de sindicância, procedimento de aplicação de penalidade, procedimento de ressarcimento ao erário, arquivamento do processo.

Na Figura 31, destacam-se os números de análises de admissibilidades realizadas em 2019 e o respectivo percentual por Unidade.

Em 2019, foram elaboradas 27 análises de admissibilidades, das quais, apenas nove (33,%) resultaram na abertura de processos sindicantes. Os principais motivos identificados nas consultas das Unidades estavam relacionados a: 1) descumprimento de norma e desaparecimento de bens, com sete ocorrências cada (26,95%); 2) descumprimento de legislação, com cinco ocorrências (15,4%); 3) acidente automotivo, conflito de interesses e denúncia externa, com duas ocorrências (7,7%); 4) descumprimento contrato e incêndio em instalações, com uma ocorrência (3,8%), conforme demonstrado na Figura 32.

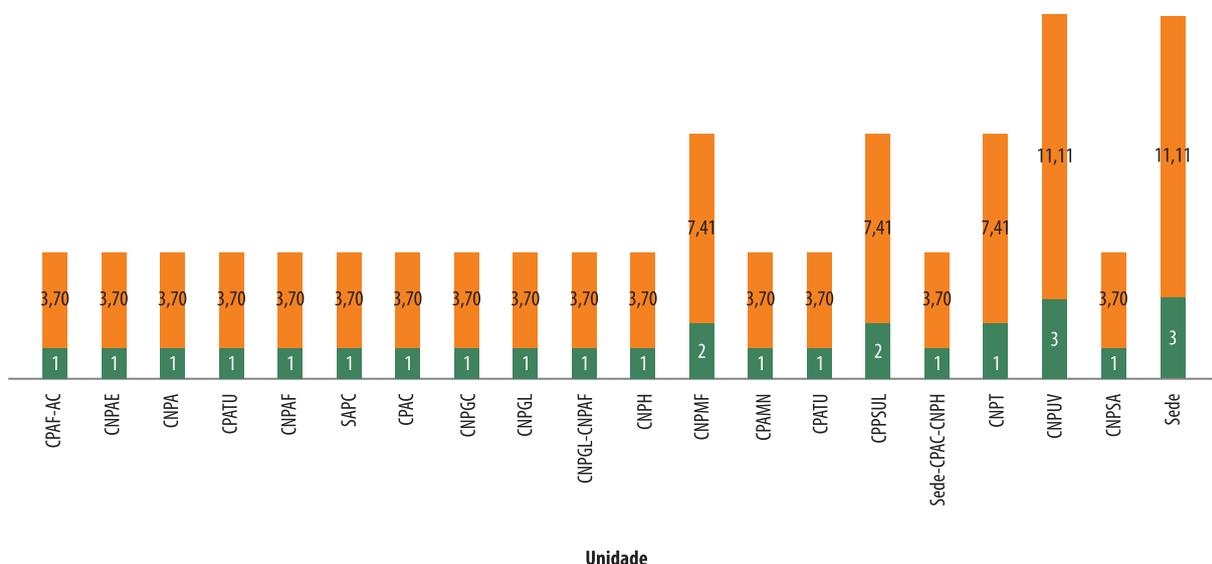


Figura 31. Número de análises de admissibilidade por Unidade
Fonte: SDI

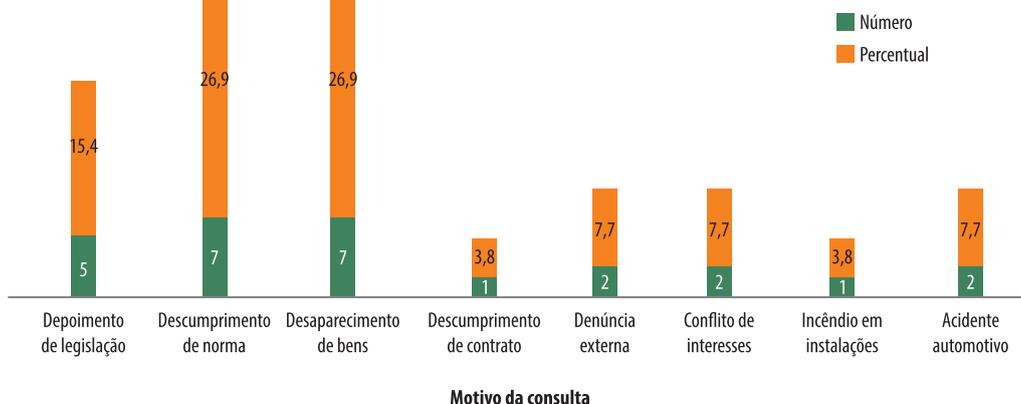


Figura 32. Motivação das análises de admissibilidade
Fonte: SDI

Para 2020, temos como desafios: aperfeiçoar o processo de orientação das comissões de sindicâncias, especialmente quanto à elaboração dos relatórios finais dos trabalhos, e realizar o acompanhamento e controle mais atentos das atividades das comissões, em vista do cumprimento das normas e da efetividade dos trabalhos realizados, bem como reestruturar o processo de atividade disciplinar com definição clara dos atores envolvidos no referido processo, bem como as respectivas atribuições.

Os dados apresentados validam a nova postura adotada de privilegiar a orientação aos gestores de buscar alternativa à instauração de sindicância, e representam ganhos, tanto operacional quanto financeiros, para a empresa, haja vista que, no período 2016-2018, foram instauradas 127 sindicâncias, com custo médio de R\$ 73.113,60 cada, quando concluída em 60 dias e com a participação de quatro empregados (três titulares e um suplente). Já, em 2019, apenas nove processos foram instaurados, ou seja, houve uma redução no período de 92,91%, ou uma economia de mais de R\$ 8 milhões de reais.

A gestão de apurações internas se empenhou para reduzir o número de sindicâncias abertas em toda a empresa. Esse propósito foi alcançado, por meio de diversos documentos orientadores enviados às Unidades, do apoio aos demandantes, por e-mail e telefone, e da centralização da avaliação prévia dos pedidos de abertura de sindicância, denominados análise de admissibilidade.

SGE - Atuação em ações transversais e estruturantes: A SGE colaborou efetivamente para ações estruturantes, tais como: a) Proposta da Política de Inovação, coordenada pela SIN, publicada no BCA nº 2/2019; b) Definição do Macroprocesso de Inovação (SDI), participação no GT e elaboração do plano de comunicação e coordenação da campanha “Recriar está no DNA da Embrapa”; c) Participação na Força Tarefa para “analisar, revisar e propor melhorias para o Modelo Institucional, com ênfase na arquitetura e funcionamento das Unidades Descentralizadas”, com relatório entregue à DE; d) Desenvolvimento de ações comemorativas dos 45 anos, associando a Embrapa ao tema Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com a criação de identidade visual e lançamento da coleção de 18 e-books e ações do programa Embrapa/Escola; e) Ação Estratégica de Capacitação - Em meio a um cenário de pós-reestruturação institucional da Sede, a SGE identificou a oportunidade de propor por meio de um projeto de capacitação coletiva, o Curso Processos de Prospecção, Planejamento e Priorização em Organizações de CT&I. Este curso foi realizado na 2ª quinzena de setembro de 2018, nas instalações da Sede da Embrapa, e contou com a participação de 30 empregados, representantes de todas as Secretarias, além de empregados convidados das Unidades Descentralizadas. A executora foi o Grupo de Estudos sobre Organização da Pesquisa e da Inovação – GEOPI (universidade Estadual de Campinas – Unicamp); f) Participação de Grupo de Trabalho que teve por objetivo subsidiar a Diretoria-Executiva na elaboração de proposta da Embrapa para discussão do Plano Plurianual (PPA) 2020-2023 com as instâncias responsáveis. A proposta enviada à CGPLAN do MAPA em 11 de junho de 2019 foi aceita; g) Participação na Oficina de Gestão de Riscos da SDI em novembro de 2019, iniciando na SGE o processo de implantação de gestão de riscos dos processos críticos.

SGE - Metodologia de Planejamento Compartilhado: As Agendas de Prioridades e Institucional da SGE foram construídas em 2018 com a participação de 160 empregados e gestores, oportunizando o aprendizado coletivo e práticas compartilhadas. O apoio aos gestores no monitoramento das Agendas é realizado por dois representantes de cada uma das nove áreas (Pontos Focais), com o suporte da Coordenadoria de Gestão de Processos (CGPR). Essa metodologia de construção e acompanhamento das Agendas de Prioridades e Institucional se consolidou em 2019 e em 2020 permitiu que todas as áreas da SGE trabalhassem em Desenvolvimento Institucional, com uma dinâmica mais interativa e ágil.

SGE - Melhoria do Modelo de Governança Jurídica da Embrapa: Em 2018 a reestruturação da Sede oportunizou a execução de melhorias no modelo de governança do Jurídico da Embrapa voltadas para a simplificação e aperfeiçoamento dos processos jurídicos e maior atuação do advogado em assessoramento, de modo a obter maior agilidade e proximidades com os diversos públicos com que se relaciona, em especial, com as Unidades Descentralizadas. As três principais ações e resultados obtidos foram: a) Melhoria do processo de atendimento das demandas jurídicas – eliminação de bases redundantes de sistemas e unificação de plataforma para integração, privilegiando o uso do SEI, guarda de documentos em arquivos digitais e aprovação de pareceres diretamente pelos supervisores das áreas competentes; b) Melhoria nos procedimentos de gestão de instrumentos jurídico – adequação do software SAIC (Sistema Administrativo de Informações Contratuais) para permitir o registro dos instrumentos legais pelas Unidades Descentralizadas e o compartilhamento de informações e; c) Criação da Rede Regional de Advogados – implantação, em 2019, de 4 Núcleos Regionais (1 – Nordeste; 2 – Sul/Sudeste; 3 – Centro-Oeste ; 4 – Norte) que atendem as 42 Unidades da Embrapa. Tais Núcleos atuam sob a forma de microrredes de autogerenciamento na organização de suas ações, rompendo-se de vez com a visão de “advogado local – UD” para uma visão de “núcleo regional (corpo de advogados) – todas as UD’s da região atendidas”. A atuação em Rede possibilita maior conhecimento sobre as necessidades e as expectativas das partes interessadas (as diferentes UD’s), sobre estratégias para diminuir processos, desperdícios

e erros ao longo do desempenho das atividades, com a melhoria dos processos internos e, conseqüentemente, a melhoria dos resultados da Embrapa.

SGE - Regulamento de Licitações, Contratos e Convênios da Embrapa: Em atendimento à Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016), foi elaborado e aprovado em 20 de junho de 2018, publicada no BCA nº 34/2018, o Regulamento de Licitações, Contratos e Convênios da Embrapa. A elaboração do Regulamento em consonância com a Lei da Inovação (Nº 10.973/2004) e a Lei do Marco Legal de CT&I (Nº 13.243/2016) permitiu a implantação do modelo de aquisição e contratação ágeis de produtos para Pesquisa e Desenvolvimento, além de permitir contratações e aquisições de bens, serviços e obras de engenharia mais flexíveis e com valores de dispensa de licitações mais altos. **Contratação compartilhada:** contratação compartilhada de serviços de agenciamento de viagens, trazendo ganho de escala e economia na operação da contratação para todas as Unidades.

Manual de contratos e convênios da Embrapa: elaboração e divulgação da primeira versão do anual de contratos e convênios da Embrapa, padronizando a orientação quanto aos procedimentos para gestão administrativa e técnica de contratos e gestão de convênios.

SGE - Saúde e Segurança do Trabalhador: Foram executadas em 2018 ações que minimizaram riscos trabalhistas, conforme Plano de Trabalho específico. A implantação desse plano ocorreu por meio de orientações às Unidades, com destaque para a regionalização e trabalho em rede dos engenheiros de segurança do trabalho. O objetivo de mitigar os riscos trabalhistas, especificamente quanto à insalubridade, foi efetivo com a implantação de sistemas de informação, permitindo o acesso pelas Unidades aos diversos procedimentos da área. Em relação à insalubridade e à periculosidade, a análise constante e a revisão das cláusulas do ACT reduziram ambiguidades e promoveram o alinhamento às Normas Regulamentadoras

Em 2019, a implantação de sistemas de informação teve reflexo direto na diminuição de ações trabalhistas e de processos judiciais vinculados. As ações adotadas pela Empresa relacionam-se à redução do Fator Acidentário de Prevenção (FAP), no qual a Embrapa, atualmente, teve redução de 21,66% em relação ao FAP apresentado em 2017, bem como atingiu um percentual de 63,33% o que equivale a 38 Unidades à época do ano base de referência (2017/2016), com índice de 0,5 (menor índice dentre as possibilidades estabelecidas pelo Governo).

SGE - Implantação do E-Social na Embrapa: O resultado “Dados dos empregados incorporados ao eSocial, conforme cronograma de execução do Governo Federal”, representa exemplo de integração e atuação articulada de diferentes áreas, sobretudo da SGE. O eSocial foi instituído em 2014 e trata-se de projeto do Governo que exige de entes públicos e privados a comunicação/declaração, de forma unificada e eletrônica, das informações relativas às relações onerosas de trabalho existentes. Na Embrapa, o atendimento ao programa está inserido no escopo do Projeto Conecta (ERP) que atenderá aos requisitos para gerenciamento do eSocial. Considerando que o cronograma de implantação do eSocial para o grupo no qual a Embrapa está inserida previu remessa de dados a partir de 2018, foi necessário estabelecer duas frentes de ação para garantir o atendimento dos prazos estipulados: 1) parametrização e preparação do ERP e 2) envio de informações referentes aos empregados para atendimento do cronograma. Para isso, foi contratada uma consultoria especializada e em paralelo iniciou a extração de informações para a remessa da primeira e segunda fases. Até o momento, as entregas foram realizadas atendendo ao calendário do Governo. A parceria entre a Gerência de Gestão de Pessoas (GGP), a Gerência de Tecnologia da Informação (GTI) e a Gerência de Assuntos Jurídicos e Contratos (GJC) foi fundamental para a execução das atividades. Não obstante, salienta-se que a definição de gerente do projeto da Coordenadoria de Gestão de Processos (CGPR) e a formação de grupo de trabalho demonstrou-se estratégia crucial. O eSocial garantirá integridade das informações encaminhadas aos órgãos de controle e, sob a ótica da gestão de riscos, trará transparência e agilidade na geração de informação.

SGE - Ações Estratégicas de Capacitação: Em 2018, a metodologia de Análise de Necessidade de Aprendizagem (ANA) foi ajustada e conduzida pela SGE junto às Unidades por meio de um processo participativo e alinhado às metas previstas de cada uma delas. A partir da utilização da comunidade Pessoas.com, as UD's compartilharam suas necessidades e puderam reforçar a rede colaborativa de atuação no caso de necessidades similares. Tal estratégia teve como foco reduzir esforços e otimizar recursos. O resultado representa exemplo de atuação transversal da SGE, como provedora de soluções, sem a qual não teria sido possível a realização das ações que contribuíram para redução de lacunas de conhecimento identificadas por meio de metodologia que se mostrou eficaz. Adicionalmente, as prioridades encaminhadas pelas UD's subsidiaram a análise dos temas corporativos pela Sede.

A Embrapa estimula o desenvolvimento de ambientes colaborativos de aprendizagem que permitem aos empregados a aquisição, o uso e o compartilhamento de competências, ampliando, assim, sua capacidade em gerar resultados inovadores.

Em 2018, houve 6.717 participações em capacitações, com execução de 100% do recurso corporativo. Como reflexo das Chamadas realizadas em 2016/2017 para seleção aos Programas de Pós-Graduação *Strictu Sensu* e Cientista Visitante, 25 empregados encontravam-se em capacitação e 10 concluíram seus cursos (3 de mestrado e 7 de doutorado). Em relação ao cientista visitante, 21 permaneceram em curso e 06 concluíram. No âmbito do Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG, manteve-se a participação de novos gestores em capacitações para alta gestão e foi realizado o piloto de *coaching*.

Em 2019, essas ações ocorreram prioritariamente no exterior, como por exemplo, nos seguintes países: Estados Unidos, Canadá, França, Holanda, Reino Unido, Alemanha e Portugal, o que contribui também para ampliação e fortalecimento de redes internacionais de pesquisa. São exemplos de áreas das capacitações: Nutrição Animal, Ciência da Planta e Solo, Biodiversidade Vegetal, Biotecnologia. O alinhamento dos projetos de capacitação de longa duração às áreas portadoras de futuro para a Empresa é garantido por meio de chamadas nas quais são explicitados temas estratégicos e prioritários. Tais temas são definidos a partir de estudos de futuro, do planejamento estratégico e de documentos orientadores.

As ações para Treinamento e Desenvolvimento (capacitações técnicas de curta duração) buscam atender demandas prioritárias para a Instituição no que tange às necessidades de desenvolvimento do seu corpo funcional. Em 2019, foram capacitados 2.711 empregados em ações de capacitação individuais e coletivas, tanto na modalidade presencial quanto à distância, totalizando 5.997 participações em eventos desta natureza. No escopo do Programa de Desenvolvimento Gerencial, 25 empregados participaram de capacitações presenciais em temas gerenciais, além de 5 gestores que participaram da ação de *coaching*.

SGE - Comunicação digital: A comunicação digital da Embrapa contribui para a popularização da ciência e para manter a sociedade informada sobre as atividades e resultados da pesquisa agropecuária. A partir de 2018, com a diversificação e o uso planejado das mídias sociais (Facebook, YouTube, Twitter e Instagram), e ainda com a continuidade de técnicas de Search Engine Optimization (SEO), ou Otimização para Mecanismos de Busca, no Portal Embrapa, a presença digital da Empresa foi ampliada. Houve incremento do número de visualizações de páginas, além de aumento da interatividade dos usuários com os posts que a Embrapa disponibiliza nas redes sociais. Resultados foram significativos, em especial no perfil @Embrapa no Facebook, o qual contrariou previsões de especialistas que esperavam, a partir de 2018, uma queda no alcance de conteúdos de páginas de empresas nessa rede, em razão da mudança do algoritmo do Facebook que passou a dar mais visibilidade a postagens feitas por perfis pessoais do que às de páginas de instituições.

SGE - Comunicação Interna: Entre 2018 e 2020 a GCI planejou e executou diversos planos e campanhas corporativas com o objetivo de promover a internalização de conceitos e divulgar informações sobre inovações institucionais e questões funcionais. Algumas das principais foram: Projeto Conecta – implantação do ERP na Embrapa; Ações vedadas ao agente público durante o período eleitoral; Macroprocesso de Inovação; Logística Sustentável; PDI (Plano de Desligamento Incentivado) e

preparação para aposentadoria; Representante dos empregados no Consad; Embrapa e os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável); Seleção de gestores da Embrapa; Acordos Coletivos de Trabalho; EMBRAPA.BR - parceria com a RNP que disponibiliza serviços de TI para agilizar e facilitar a comunicação; Enfrentamento da Covid-19. As campanhas são compostas por ações como desenvolvimento de páginas especiais na intranet; realização de videoconferências; matérias jornalísticas; folders; banners; publicações; anúncios eletrônicos; vídeos; etc. Além disso, publicou nesse período (até 17/04/2020) 146 edições do informativo semanal todos.com, principal veículo corporativo de comunicação interna da Embrapa.

SGE - Embrapa & Escola: O Programa Embrapa & Escola visa integrar a Empresa às instituições de ensino, propondo, para isso, atividades que aproximem cientistas, professores, estudantes e seus familiares. Anualmente, as UDs realizam, sob a orientação da GCI/SGE, e com alunos de escolas previamente selecionadas, atividades adaptadas à sua realidade local, tais como visitas a centros de pesquisa em que, acompanhados por pesquisadores e/ou por técnicos da Embrapa, os estudantes podem conhecer laboratórios e campos experimentais, fazer trilhas ecológicas, dialogar, descobrir novidades e esclarecer dúvidas sobre a pesquisa agropecuária, seus resultados e impactos na vida de todos. Em 2018, as atividades do Embrapa & Escola contaram com a participação de um total de 57.462 alunos de 1.168 escolas; o que significou, comparado ao quantitativo de alunos e de escola abrangido pelo programa em 2017 (que foi de 36.336 e de 683), uma ampliação de 58,14% (+ alunos) e de 71,01% (+ escolas) do público-alvo desse programa. Até dezembro de 2019, o programa atendeu 57.859 alunos, de 1.294 escolas.

SGE - Gestão Documental Arquivística: uso do SEI na Embrapa: O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) foi efetivamente implantado na Embrapa em 2017 e viabilizou para a Empresa uma economia de mais de dois milhões de reais com a diminuição de despesas postais (90% na Sede e 25 a 50% nas Unidades Descentralizadas) e com papel (30%) em toda a empresa. A economia se amplia com outros benefícios identificados: redução de material de consumo relacionados ao uso do papel (clipes, canetas, marcadores, impressões, etc.); redução de uso de caixa, de espaço e mobiliários para a guarda de documentos e menor custo de transporte e logística para documentos.

Para potencializar a capacidade do SEI de ofertar benefícios, a GCI/SGE sofisticou o seu sistema com a implementação de duas novas funcionalidades: o “Módulo ConectaGOV-PEN do Governo Federal (2018) e o “Módulo de Peticionamento Eletrônico” (2019); que, juntas, propiciaram maior agilidade, segurança e transparência às ações da Embrapa, e, igualmente, ampliaram a economia que o SEI vem proporcionando à Empresa desde a sua implantação; a qual começa com custo menor de transporte e de logística, passa pela redução de tempo de tramitação de processos.

O módulo ConectaGOV, conhecido também como “barramento, permitiu que a Empresa se integrasse ao Governo Federal, mediante a comunicação de todas as suas Unidades – mesmo que por diferentes sistemas – com as diversas esferas do governo: ministérios e demais órgãos federais, autarquias, tribunais e prefeituras, entre outras. Como tal inovação, a Embrapa conseguiu tramitar externamente, até abril/2020, 298 processos. O “peticionamento eletrônico”, ampliou e simplificou a forma de comunicação de terceiros com a Embrapa; uma vez que permite protocolar processos 100% em formato digital diretamente no SEI, sendo necessário apenas a efetivação de cadastro do terceiro.

SGE - Editoração e Publicações: Para reduzir custos com a produção de obras Embrapa publicadas em papel, em novembro de 2019 a GCI/SGE, sob a coordenação da CGPR/SGE, concluiu o projeto de extinção do parque gráfico encerrando por completo tanto as próprias atividades de impressão quanto contratos de serviços e manutenção a elas relativas; remanejando internamente a equipe de profissionais gráficos; inventariando e transferindo bens patrimoniais; e, por fim, disponibilizando para leilão maquinário e equipamentos da antiga gráfica da Empresa.

Assim, teve de readequar também seu processo de produção editorial para que, em caso de necessidade de serviços de impressão de obras (em geral títulos de coleções e de séries integrantes de linhas editoriais da Empresa), possa contratá-los

de empresas privadas, ou mesmo adquiri-los mediante parcerias com órgãos públicos que disponham de infraestrutura de produção gráfica. Ademais, em caso de edição de obras Embrapa a ser publicadas por Unidades parceiras em meio impresso, passou a delegar a elas a responsabilidade de contratar e acompanhar os serviços para a sua impressão.

Não obstante as dificuldades impostas pelas reconfigurações havidas, de janeiro de 2017 a março de 2020, a GCI/SGE editou ao todo, e em conformidade com normas, padrões e legislação de direitos autorais vigente, 264 obras. Desse total, 140 obras receberam número de ISBN. Além disso, editou outras 124 publicações técnicas e/ou institucionais não identificadas com ISBN por ser folders, manuais, títulos da série Documentos, Circulares Técnicas, Boletins de Pesquisas ou Comunicados Técnico, por exemplo. Desse total de obras editadas, a GCI/SGE imprimiu em 2019, e, portanto, ainda com seu parque gráfico ativo, 40 títulos. (Nota: a SGE/GCI assumiu a produção editorial da Embrapa em 02/2018).

SGE - Agência Embrapa de Informação Tecnológica: Criada em 2005 com tecnologia à época inovadora, ao longo dos anos a Agência Embrapa de Informação Tecnológica (Ageitec) foi gradativamente ganhando novos conteúdos, a ponto de contar, em 2019, com um acervo total de 50 Árvores do Conhecimento (ACs); cujo número de visitas online foi, tal qual o dos últimos anos, superior a 2 milhões. Sob a coordenação da GCI/SGE, a Ageitec disponibilizou em 2019 a AC do Arroz, que já nesse seu primeiro ano de publicação recebeu cerca de 140 mil acessos, obtendo, com isso, o 4º lugar entre as dez árvores do conhecimento mais acessadas da Embrapa; atrás somente da AC Cana-de-açúcar (284 mil), da AC Milho (200 mil) e da AC Solos Tropicais (141 mil), ranqueadas nos três primeiros lugares.

SGE - Disponibilização do ambiente computacional para a implantação do ERP: em atendimento aos requisitos editalícios e necessidades do projeto CONECTA, a GTI disponibilizou toda infraestrutura de TI para a criação e adequação do ambiente computacional necessário à implantação do ERP.

SGE - Disponibilização de Softwares Corporativos: entrega das novas versões dos softwares corporativos: 1) IDEARE - Sistema de Gestão da Pesquisa; 2) SGAA - Sistema de Gestão de Atos Administrativos; 3) INTEGRO - Sistema Integrado de Gestão do Desempenho e 4) GESTEC - Sistema de Gerenciamento dos Ativos Tecnológicos.

SGE - Atualização da Intranet: atualização do Portal da Intranet (migração da plataforma tecnológica Liferay) e integração com outras plataformas externas como Facebook e Google que permitem usuários externos usufruírem de alguns serviços restritos da Embrapa.

SGE - Execução Orçamentária: Sob a gerência da GFC/SGE, levando-se em conta a dotação orçamentária e a disponibilidade financeira distribuída, a Embrapa executou praticamente 100% de seu orçamento no período de 2017 a 2020, por meio da programação e realização de despesas e em observância às exigências legais (Tabelas 4 e 5).

Tabela 4. Créditos Orçamentários – Comparativos Anuais (Base SIAFI Operacional e Gerencial. Incluindo Emendas Parlamentares)

Ano	Dotação autorizada	Despesas empenhadas
	LOA sem descentralizados	Relatório de bases de dados sem descentralizados
2017	3.445.847.149	3.389.148.078
2018	3.747.684.111	3.731.909.732
2019	3.874.680.013	3.856.488.856
2020	2.041.622.259	1.803.226.493

Fonte: SGE/GFC.

Tabela 5. Execuções Orçamentárias.

Dezembro/2017

Grupo despesa	Dotação atualizada	Provisão recebida	Despesas empenhadas	%	Despesas liquidadas	Despesas pagas
1 Pessoal e encargos sociais	2.932.775.975,00	2.932.702.703,99	2.931.702.703,99	99,70	2.906.344.853,00	2.906.183.087,77
3 Outras despesas correntes	475.684.432,00	438.431.179,65	438.411.601,15	100,00	330.859.197,36	330.443.311,59
4 Investimentos	37.386.742,00	19.033.773,07	19.033.773,07	100,00	1.161.231,15	1.071.918,94
Total	3.445.847.149,00	3.390.167.656,71	3.389.148.078,21	-	3.238.365.252,00	3.237.698.318,30

Dezembro/2018

Grupo despesa	Dotação atualizada	Provisão recebida	Despesas empenhadas	%	Despesas liquidadas	Despesas pagas
1 Pessoal e encargos sociais	3.235.672.879,00	3.233.423.454,00	3.233.423.454,00	100,00	3.092.644.050,95	2.971.833.358,85
3 Outras despesas correntes	483.570.204,00	479.494.548,89	473.234.529,11	98,69	374.079.620,93	351.440.896,70
4 Investimentos	28.441.028,00	25.286.198,87	25.251.748,87	99,86	6.226.404,68	5.974.443,71
Total	3.747.684.111,00	3.738.204.201,76	3.731.909.731,98	-	3.472.950.076,56	3.279.248.699,26

Dezembro/2019

Grupo despesa	Dotação atualizada	Provisão recebida	Despesas empenhadas	%	Despesas liquidadas	Despesas pagas
1 Pessoal e encargos sociais	3.339.698.652,00	3.335.483.672,00	3.335.483.672,00	100,00	3.214.017.483,06	3.012.103.147,25
3 Outras despesas correntes	495.102.730,00	493.006.021,89	481.198.254,24	97,60	344.680.792,79	334.537.486,94
4 Investimentos	39.878.631,00	390.820.888,26	390.806.928,26	99,96	8.460.271,30	8.136.287,85
Total	3.874.680.013,00	3.868.310.582,15	3.856.488.854,50	-	3.567.158.547,15	3.354.776.922,04

Abril/2020

Grupo despesa	Dotação atualizada	Provisão recebida	Despesas empenhadas	%	Despesas liquidadas	Despesas pagas
1 Pessoal e encargos sociais	1.642.692.691,00	1.633.025.667,26	1.632.978.840,08	100,00	724.072.190,47	724.068.807,14
3 Outras despesas correntes	330.993.584,00	215.166.772,50	170.226.653,08	79,11	59.205.776,52	42.088.095,82
4 Investimentos	67.935.984,00	1.119.685,00	21.000,00	1,88	0,00	0,00
Total	2.041.622.259,00	1.849.312.074,76	1.803.226.493,16	-	783.277.966,99	766.156.902, 3.335.483.672,00 96

Fonte: SGE/GFC.

SGE: Ações para adequação da Embrapa à pandemia do COVID-19: O cenário de pandemia causado pelo novo Coronavírus exigiu da Embrapa iniciativas visando a preservação da saúde de seus empregados e a continuidade das atividades laborais. Neste contexto, a SGE por meio das áreas de Gestão de Pessoas (GGP), Gestão de Assuntos Jurídicos e Contratos (GJC), Gestão da Informação e Comunicação (GCI) e Gestão da Tecnologia da Informação (GTI), disponibilizou soluções que viabilizaram, com segurança jurídica, a adoção, desde março de 2020, do teletrabalho em toda Embrapa.

Ressalta-se que essa Diretora coordenou o Comitê de Monitoramento e Prevenção do Coronavírus (COVID-19)¹⁰, grupo de caráter consultivo que tem por objetivo analisar e propor medidas à Diretoria-Executiva de prevenção e controle do Coronavírus no âmbito da Embrapa. Esse Comitê ainda está vigente e como resultados parciais, destacam-se, a implementação do teletrabalho e do revezamento, entre outras diversas orientações que visaram a proteção de todos os empregados e colaboradores da Embrapa, incluindo também a preocupação com as respectivas e famílias, e a continuidade do funcionamento da empresa.

SGE: Parceria com a RNP contribui para avanços e redução de custos em tecnologias de informação e comunicação (Fonte GTI): A parceria entre Embrapa e a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) vem rendendo efetivos resultados em termos de serviços mais ágeis de tecnologia da informação e comunicação e com economia de gastos para a Empresa. O uso da tecnologia VoIP de telefonia e do sistema MConf de conferência web são dois dos maiores exemplos, permitindo uma experiência de qualidade em ligação e videoconferência para todas as Unidades da Embrapa. Em especial, o Sistema MConf permitiu a multiplicação de reuniões à distância com qualidade entre todas as Unidades e Sede. A Embrapa foi a empresa que mais utilizou o sistema em 2019, registrando milhares de sessões de conferência até o momento. O que reflete em economia com passagens, diárias e até mesmo com a aquisição de equipamentos que não se fazem mais necessários, visto que as videoconferências são feitas online, utilizando apenas o computador e internet. A continuidade da parceria para um novo período de dois anos e prevê mais melhorias em serviços de TI sem a necessidade de aumento de gastos na área. O uso do serviço de Nuvem da RNP é uma das alternativas que trarão esses resultados.

SGE - Mapeamento das áreas da Embrapa como instrumento de gestão dos ativos fundiários: Buscando melhorar os controles e processos que tratam de gestão das áreas, a SGE/GCIN desenvolveu em 2019 e 2019 um levantamento e organização de todas as diferentes áreas da empresa. Este resultado visa a melhoria de processos correlatos, com o intuito de eficiência operacional, redução de custos e eventuais desmobilizações ou mobilizações que se façam necessárias. Esse levantamento também pretende atender uma futura sistematização dessa gestão, prevista após da plena implementação do ERP, por meio de inúmeros instrumentos consolidados que já são ofertados no mercado (Tabela 6.)

Tabela 6. Créditos Orçamentários – Comparativos Anuais (Base SIAFI Operacional e Gerencial. Incluindo Emendas Parlamentares)

Tipo de área	Quantidade	Registro cartório (ha)	Medida georeferenciada (ha)
Própria utilizada	117	79.919,3496	79.535,4410
Cedidas á terceiro	41	13.468,4499	11.781,2360
Terceiros cedidos à Embrapa	51	12.923,5441	-
Total	209	106.311,3436	91.316,6670

Fonte: SGE/GFC.

¹⁰ Portaria nº 277, de 16.03.2020

Em resumo, a Embrapa possui 158 imóveis rurais e urbanos os quais são utilizados para garantir a realização das atividades de P&D e formam a base de seu ativo imobilizado. Além disso ocupa 51 imóveis cedidos por terceiros.

Controles Internos - Auditoria e Não Conformidades (NCs): A Assessoria de Auditoria Interna (AUD) é a unidade responsável pela execução da terceira linha de defesa, ou seja, à AUD compete: 1) avaliar a eficácia do sistema de controle interno (incluindo as duas primeiras linhas de defesa) de modo sistemático e eficiente, bem como contribuir para o seu aprimoramento; 2) avaliar a eficiência e a eficácia das operações, confiabilidade e integridade das informações e dos processos e a conformidade com leis, regulamentos, políticas, normas, procedimentos e contratos; 3) recomendar ações corretivas ou melhorias para que a administração as considere e implemente.

A partir do ano de 2014, a AUD passou a adotar o modelo de classificação de riscos de auditoria definido pela Controladoria-Geral da União (CGU), em seu Manual de Auditoria Anual de Contas, alterado pela Portaria CGU nº 2.707/201, com o objetivo de subsidiar a classificação das não conformidades decorrentes de trabalhos de auditoria. O modelo classifica as não conformidades (constatações) de auditoria em falhas graves, médias ou formais, as quais possuem a seguinte definição:

- Falhas graves: situações indesejáveis que impactam significativamente o desempenho do programa ou da unidade, nas quais há a caracterização de uma das seguintes ocorrências: I - Omissão no dever de prestar contas; II - Prática de ato de gestão ilegal, ilegítimo, antieconômico, ou infração a norma legal ou regulamentar de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional ou patrimonial, que tenham potencialidade para causar prejuízo ao erário ou configurem grave desvio relativamente aos princípios a que está submetida à Administração Pública; III - Dano ao erário decorrente de ato de gestão ilegítimo ou antieconômico; IV - Desfalque ou desvio de dinheiros, bens ou valores públicos;
- Falhas médias: situações indesejáveis que, apesar de impactarem o desempenho do programa ou da unidade, não se enquadram nas ocorrências da falha grave. São decorrentes de atos ou de omissões em desacordo com os parâmetros de legalidade, eficiência, economicidade, efetividade ou qualidade, resultantes de fragilidades operacionais, nos normativos internos ou de insuficiência de informações gerenciais;
- Falhas formais: erros pontuais que, pela baixa materialidade e relevância, não têm desdobramentos que impactam a gestão da Unidade ou programa/ação governamental. Normalmente, têm origem no descumprimento de normativos, em consequência de atos involuntários ou omissões, que não impactam o desempenho do programa ou da unidade.

Apresentamos, a seguir, as Tabelas 7 e 8 contendo: 1) resumo do quantitativo das constatações de auditoria classificadas por tipo de falha; 2) quantitativo das constatações de auditoria pendentes, por tipo de falha e por ano.

Tabela 7. Resumo do quantitativo das não conformidades de auditoria por tipo de falhas no período de 2014 a 2020.

Tipo de falha	Pendente	%	Acatada	%	Total	%
Anterior a 2014 ⁽¹⁾	55	9	544	91	599	12
Formal	141	7	1.990	93	2.131	42
Média	394	18	1.793	82	2.187	43
Grave	61	34	121	66	182	4
Total	651	13	4.448	87	5.099	100

⁽¹⁾ Até 2014 não havia classificação por tipo de falha.

Fonte: AUD

Tabela 8. Quantitativo das constatações de auditoria pendentes, por tipo de falha e por ano

Tipo de falha	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Formal	9	10	21	16	12	73	0
Média	24	20	38	60	134	109	9
Grave	1	5	4	18	18	15	0
Total	34	35	63	94	164	197	9

Fonte: AUD

A partir da quarta reiteração sem que tenha havido manifestação por parte das unidades auditadas que ainda apresentam constatações de auditoria pendentes, sobretudo aquelas classificadas como “falhas médias” e “falhas graves”, a Diretoria-Executiva de Gestão Institucional tem encaminhado Memorando aos respectivos Chefes-Gerais e, na ocasião, tem determinado que as justificativas acerca da solução das constatações de auditoria ou das ações já adotadas / eventuais dificuldades enfrentadas pela unidade na solução sejam prestadas diretamente à AUD, o mais breve possível.

A Diretoria-Executiva de Gestão Institucional tem percebido que tem havido maior empenho, por parte de grande parte das unidades auditadas, na solução das constatações de auditoria pendentes.

CAPÍTULOS

O FUTURO

A Diretoria-Executiva de Gestão Institucional tem por destino, tão certo quanto necessário, exercício protagonista de papéis fundamentais para a sustentabilidade da Embrapa em médio e longo prazos, pois se encontram colocadas justa e diretamente sob a orientação deste segmento algumas das áreas com maior possibilidade de melhoria de eficiência e eficácia no contexto da moderna gestão empresarial que a sociedade espera de empreendimentos públicos.

O uso racional de ativos, a modernização das instalações, a redução dos custos de operação, a rastreabilidade e precisão das informações produzidas e divulgadas, a transparência na coisa de interesse público, a gestão de riscos empresariais em todos os níveis, a implantação efetiva da gestão orientada a processos, o aprimoramento dos controles de resultado e recompensa, o engajamento dos colaboradores, o fortalecimento das relações institucionais governamentais e a ampliação e diversificação das fontes de financiamento corporativo, são apenas alguns exemplos de campos de ação que acolhem intervenções.

Na melhor gestão empresarial, cada elemento se coloca no tempo e espaço como um elo de uma corrente, como a engrenagem que atua para que o mecanismo funcione próximo ao seu melhor desempenho. Assim, os gestores de quaisquer níveis se sucedem e dão prosseguimento aos melhores intentos e projetos direcionados à promoção dos bons resultados corporativos.

Respeitada, evidentemente, a discricionariedade e a capacidade de inovação que cada novo gestor deve aportar, faz-se mister a compreensão de que nenhum deles, isoladamente, será capaz de solução final a todos os desafios que têm, por natureza, a capacidade de se renovar diuturnamente. Reconhecendo que, neste campo, as rupturas bruscas não costumam dar bons resultados em longo prazo, a titular neste último ciclo de gestão à frente da DEGI buscou dar prosseguimento a projetos importantes que já encontrou iniciados, adicionando novos projetos e perspectivas que julgou relevantes para a gestão institucional da Embrapa.

É com este mesmo espírito de colaboração que esta gestora deixa respeitosamente ao novo Diretor-Executivo de Gestão Institucional, uma lista de apontamentos, desafios e projetos que, se assim julgar conveniente, poderá considerar para instrução oportuna. Mais uma vez, ressalta-se de maneira inequívoca que tais sugestões se colocam com o máximo respeito a qualquer avaliação futura que o novo titular fizer sobre a sua necessidade, oportunidade e conveniência.

Principais Desafios

- Manter processos e entregas, diante dos impactos da pandemia da Covid-19;
- Implantar o ERP;
- Readequar equipes de trabalho, frente ao PDI, para recompor as competências e conhecimentos alinhadas às metas de inovação organizacional estabelecidas para a SGE;
- Integrar as equipes, por meio da disseminação de uma visão sistêmica;
- Priorizar iniciativas de gestão que foquem na gestão de Clima Organizacional, QVT e Pró-equidade;

- Padronizar processos para toda a cadeia de Unidades Centrais e Descentralizadas da Embrapa, independentemente da implantação do ERP;
- Estabelecer procedimentos e instrumentos de gestão de riscos (identificação, monitoramento, controle e redução), com o objetivo de prevenir e minimizar prejuízos de qualquer natureza à Embrapa e seus empregados;
- Viabilizar a execução orçamentária, sem interrupções, diante de um orçamento significativamente composto por emendas parlamentares e dependente de aprovação legislativa para a sua descentralização e uso;
- Atender às demandas dos órgãos de fiscalização, controle e acompanhamento, nos prazos determinados (COAUD, CONFIS, TCU, CGU entre outros);
- Aplicar Resoluções CGPAR nº 22, 23 e 25 no âmbito da Embrapa as quais estão sendo implantadas desde 2019, com repercussões nos próximos anos. Tais resoluções provocarão mudanças na gestão e na política de assistência à saúde e de previdência complementar aos empregados da Embrapa.

Principais oportunidades

- Novo Plano Diretor da Embrapa, com orientações estratégicas que darão novos nortes para as áreas da empresa;
- As mudanças organizacionais sistemáticas possibilitarão a incorporação de novas formas de trabalho e de gestão do emprego, que consideram horários flexíveis, trabalho remoto/teletrabalho e novos vínculos com a organização;
- Mapear e melhorar processos, revisar normas e automatização de processos, em consonância com a implantação do ERP;
- Promover maior interação da Embrapa com os seus públicos de interesse, por meio dos atuais e futuros canais em mídias sociais;
- Melhorar a experiência dos usuários do Portal Embrapa a partir do uso de novas funcionalidades de versão mais atualizada do Liferay (a DXP), a qual impactará todos os ambientes digitais da instituição: Portal, Intranet e comunidades virtuais;
- Expandir as ações de saúde e bem-estar, em decorrência da COVID-19, visando melhorar o bem-estar geral dos empregados (realizando o devido acompanhamento de doenças e riscos ocupacionais e intervenções necessárias);
- Contratações Compartilhadas - Serviços de intermediação e agenciamento de transporte de pessoas sob demanda por meio de aplicativo - Uber, Cabify, 99, taxi.gov). Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal contrataram esses serviços para todas as suas Unidades (Pregão Eletrônico CEF nº 079/7066-2018 – GILOG/BR; Licitação Eletrônica BB nº 2019/00753, Pregão Eletrônico AGU nº 13 /2018, Processo Administrativo nº 00587.000226/2017-13); Planejar Contratações - Adoção dos princípios do Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC - Instrução Normativa ME/SEGES nº 1, de 2019) do Governo Federal e implantação, por meio do ERP, da prática de planejamento das contratações com antecedência de tempo suficiente para ser possível a programação e a priorização de contratações;
- Centro de Serviços Compartilhados - Visto que todas as Unidades da Embrapa possuem uma estrutura semelhante de áreas meio (Núcleo de Tecnologia da Informação – NTI, Supervisão de Gestão de Patrimônio e Suprimentos – SPS, Supervisão de Gestão Orçamentária e Financeira – SOF, Setor de Gestão de Pessoas – SGP), e que há procedimentos que podem ser realizados de maneira agrupada por UD's e com uso apenas de sistemas informatizados e integrados como o ERP, é possível

planejar a criação de uma central em que estes serviços sejam prestados para um grupo ou todas as Unidades Descentralizadas e conseqüentemente haver ganho de escala e eficiência nas operações de suporte à Pesquisa e Desenvolvimento realizadas nas Unidades;

- Implantar a Rede de Pregoeiros - Trabalho focado em contratações corporativas compartilhadas, capacitação continuada e governança de processos de aquisição e contratação;
- Implantar Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP), visando a melhoria do processo na empresa, como também, redução os custos de deslocamentos e ganho de escala na aquisição de passagens aéreas. A Embrapa está autorizada a utilizar o sistema, no entanto, carece de decisão executiva quanto a adoção de diárias cheias ao invés de comprovação de despesas com hospedagem e transporte urbano.

