

RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO

2024



Administradores da Embrapa

Identificação geral

CNPJ: 00.348.003/0001-10	NIRE: 53500000763
Sede: Brasília, DF – 43 Unidades Descentralizadas localizadas nos estados e no Distrito Federal	
Tipo de estatal: empresa pública federal	
Acionista controlador: União	
Tipo de capital: fechado	
Abrangência de atuação: nacional	
Sector de atuação: pesquisa agropecuária	
Empresa de Auditoria Independente: Audimec – Auditores Independentes Telefone: (83) 3338-3525 Avenida Governador Agamenon Magalhães, 2615 – 15º Andar – Recife, PE	

Conselho de Administração

Carlos Ernesto Augustin

Presidente, representante do Ministério da Agricultura e Pecuária (Mapa)

Wilson Gambogi Pinheiro Taques

Representante do Mapa

Teresa Cristina Corpa Vendramini

Conselheira independente, representante do Mapa

Celso Armando Fugolin

Conselheiro independente, representante do Mapa

Gilson Alceu Bittencourt

Representante do Ministério da Fazenda

Luana Passos de Souza

Representante do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) (desde 24/4/2024)

Rubens Diniz Tavares

Representante do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI)

Maria Alice de Medeiros

Representante das empregadas e dos empregados (desde 18/7/2024)

Membros anteriores

Patrícia Vasconcelos Lima

Representante do MGI (24/8/2023–20/3/2024)

Michel Eduardo Beleza Yamagishi

Representante das empregadas e dos empregados (24/8/2023–18/7/2024)

Diretoria-Executiva

Presidência (PR)

Silvia Maria Fonseca Silveira Massruhá

Presidente

Diretoria de Administração (DADM)

Selma Lúcia Lira Beltrão

Diretora-Executiva

Diretoria de Inovação, Negócios e Transferência de Tecnologia (Dint)

Ana Margarida Castro Euler

Diretora-Executiva

Diretoria de Governança e Informação (Degi)

Alderí Emídio de Araújo

Diretor-Executivo

Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento (DEPD)

Clenio Nailto Pillon

Diretor-Executivo

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Ministério da Agricultura e Pecuária*

RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO 2024

Embrapa
Brasília, DF
2025

Expediente

Organização

Tatiana Rodrigues Silveira
Fernanda Maria Gomes Pieruccetti

Coordenação editorial

Osley Hugo de Borba Brito
Alessandra Rodrigues da Silva
Juliana Meireles Fortaleza

Edição executiva

Wyviane Carlos Lima Vidal

Revisão de texto

Jane Baptistone de Araújo

Normalização bibliográfica

Marcia Maria Pereira de Souza

Projeto gráfico, diagramação e capa

Carlos Eduardo Felice Barbeiro

Tratamento de imagens

Ana Lucia Szerman
Carlos Eduardo Felice Barbeiro

Fotos da capa

Puwa2827 (Adobe Stock)
Joseani Mesquita Antunes
Ruy Baron
Anton Gvozdkov (Adobe Stock)
Sebastian Duda (Adobe Stock)

Colaboração

Alessandra Bevilaqua Chaves
Alessandra Rodrigues da Silva
Aline Branquinho Silva
Aline Silva Santos
Alisson Julio Cardoso
Alvaro Cassio Mesquita Gerin
Amâncio Dias das Chagas
Ana Luiza Dias
Ana Luiza Dias Coelho Borin
André Lemes Alarcão
André Luis Bonnet Alvarenga
Angelica de Paula Galvao Gomes

Bárbara Flaviane Rocha Henriques
Beatriz Moreira Almeida
Bernardo Mendes dos Santos
Carla Gabriela Cavini Bontempo
Carmen Dolores Guedes
Catia da Silva Sales Baldez
Clarissa Silva Pires de Castro
Cristina Pucci Hercos
Daniel Finazzi Postigo
Daniel Mendes Pinto
Daniel Nascimento Medeiros
Daniela Biaggioni Lopes
Daniela Cristina de Melo Carmo
Danielle Mazzola Leite
Dione Melo da Silva
Edmeia Leonor Pereira de Andrade
Elias Linhares Alves Junior
Emerson de Stefani
Ercilio Santos
Erica Moreira Torres
Evandro Vasconcelos Holanda Junior
Evelin Priscila da Silva Matos
Fabio Lima Cordeiro
Fabiola de Azevedo Araujo
Fernanda Alvares da Silva
Fernanda Maria Gomes Pieruccetti
Fernando Wagner Malavazi
Flavio Pelegrinelli
Franklin Barbosa Junior
Giovana Zappala Porcaro Sousa
Graciela Luzia Vedovoto
Isabel Sofia Kubica
Janaina Tomazoni Santos
Jose Carlos Baldissera
Joyce Aparecida Marques dos Santos
Keize Pereira Junqueira
Lana Gomes da Silva Timo
Lisian Camila Vasconcelos Britto
Lisiane Bassols Brisolará
Lucia Gatto
Lucimara Chiari
Mairma Alves de Farias

Mariane Carvalho Vidal
Marina Mendes Gomes Pereira
Marisa Prado Gomes
Monica Aparecida Nazareno
Neuraci dos Santos Souza de Almeida
Osley Hugo de Borba Brito
Patricia Rocha Bello Bertin
Paula Giovanna Guimaraes Ribeiro
Renata de Farias Braz Bitencourt
Renata Nogueira Machado Duarte
Ricardo Alexandre Valgas
Ricardo Borghese
Rosana Hoffman Camara
Simone Sayuri Tsuneda
Sonia Martins Leite
Tatiana Rodrigues Silveira
Tenisson Waldow de Souza
Valéria Cristina Panno Vieira
Viviane Moura Martins

Estruturas institucionais envolvidas

Gerência-Geral de Governança Corporativa e Informação (GCI) – Liderança
Gerência-Geral de Administração (GADM)
Gerência-Geral de Pesquisa e Desenvolvimento (GGPD)
Gerência-Geral de Inovação, Negócios e Transferência de Tecnologia (GGINT)
Assessoria de Relações Institucionais e Governamentais (Arig)
Assessoria de Relações Internacionais (Arin)
Assessoria de Relações com o Poder Executivo, SNPA e PAC-Embrapa (APAC-Ex)
Assessoria de Comunicação (Ascom)
Assessoria de Estratégia (Aest)
Gabinete da Presidência (GPR)
Assessoria de Auditoria Interna (AUD)
Ouvidoria da Embrapa (OUV)
Comissão de Ética da Embrapa (CEE)

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Embrapa, Gerência-Geral de Governança Corporativa e Informação

Embrapa.

Relatório de administração 2024 / Embrapa. – Brasília, DF : Embrapa, 2025.

PDF (93 p.) : il. color.

1. Pesquisa agropecuária. 2. Estrutura organizacional. 3. Gestão estratégica. 4.

Prestação de contas. I. Silveira, Tatiana Rodrigues. II. Pieruccetti, Fernanda Maria Gomes.

CDD (21. ed.) 630.72

Lista de siglas

Abag	Associação Brasileira do Agronegócio
ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
AEN	Agência Embrapa de Notícias
AG	Assembleia Geral da Embrapa
AGO	Assembleia Geral Ordinária
Agropensa	Sistema de Inteligência Estratégica da Embrapa
Ainfo	Sistema de Gestão do Acervo Documental e Digital da Embrapa
Alice	Repositório Acesso Livre à Informação Científica da Embrapa
Anater	Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural
APPs	Áreas de Preservação Permanente
Apac-Ex	Assessoria de Relações com o Poder Executivo, SNPA e PAC-Embrapa
Asbraer	Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural
ATA	Agenda de Trabalho Anual
Ater	Assistência técnica e extensão rural
BBSRC	Biotechnology and Biological Sciences Research Council
BCA	Boletim de Comunicações Administrativas
BDPA	Base de Dados da Pesquisa Agropecuária
BGU	Balanço Geral da União
BI	Business Intelligence
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CAE	Comitê Assessor Externo
CEE	Comissão de Ética da Embrapa
CEP/PR	Comissão de Ética Pública da Presidência da República
CGPAR	Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União
CGU	Controladoria-Geral da União
Cindre	Comissão de Integração Nacional e Desenvolvimento Regional
CLS	Comitê Local de Sustentabilidade
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil

CNI	Confederação Nacional da Indústria
Coaud	Comitê de Auditoria Estatutário da Embrapa
Coele	Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração da Embrapa
Condraf	Comitê Permanente de Abastecimento, Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional do Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável
Confert	Conselho Nacional de Fertilizantes e Nutrição de Plantas
Confis	Conselho Fiscal
Consad	Conselho de Administração
COP 30	30ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudança do Clima
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CPOVOS	Comissão da Amazônia e dos Povos Originários e Tradicionais
CPPCAM	Comissão Permanente de Prevenção e Combate ao Assédio Moral
CRG	Corregedoria-Geral da União
CRG-MM	Modelo de Maturidade Correcional da Corregedoria-Geral da União
CSIC	Consejo Superior de Investigaciones Científicas
CST	Câmara Setorial e Temática
CTI	Comitê Técnico Interno
DADM	Diretoria de Administração
DE	Diretoria-Executiva
Degi	Diretoria de Governança e Informação
DEPD	Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento
DFT	Dimensionamento da Força de Trabalho
Dint	Diretoria de Inovação, Negócios e Transferência de Tecnologia
DRE	Demonstração dos Resultados do Exercício
EJP	European Joint Programme
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Emepa-PB	Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária da Paraíba S.A.
Emparn	Empresa de Pesquisa Agropecuária do Rio Grande do Norte S.A.
ERP	Enterprise Resource Planning
ESG	Environmental, Social and Governance

FAO	Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura
G20-MACS	Meeting of Agricultural Chief Scientists
G20	Grupo dos Vinte
GEAF	Gerência-Adjunta de Administração Financeira
GEE	Gases de efeito estufa
Gestec	Sistema de Gestão de Ativos Tecnológicos
GT	Grupo de Trabalho
GTI	Gerência-Geral de Tecnologia da Informação
IA	Inteligência Artificial
IA-CM	Modelo de Capacidade de Auditoria Interna
iESGo	Índice de Governança e Sustentabilidade
ICT	Instituição Científica e Tecnológica
IICA	Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
IIRC	International Integrated Reporting Council
ILPF	Integração lavoura-pecuária-floresta
iGestTI	Índice de Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação
iGovOrcament	Índice de Governança e Gestão Orçamentárias
iGovTI	Índice de Governança de Tecnologia da Informação
iG-Sest	Indicador de Governança das Empresas Estatais
IMGG	Instrumento de Maturidade da Gestão
Infoteca-e	Repositório de Informação Tecnológica da Embrapa
Inta	Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária
IPriv	Índice de Maturidade em Privacidade
IPs	Internet Protocol address (endereços de Protocolo da Internet)
ISeg	Índice de Maturidade em Segurança da Informação
KPA	Key Process Area
Labex	Laboratório Virtual da Embrapa no Exterior
LOA	Lei Orçamentária Anual
MAA	Monitoramento de Adoção de Ativos
Mapa	Ministério da Agricultura e Pecuária
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar

MEP	Método da Equivalência Patrimonial
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MRE	Ministério das Relações Exteriores
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
NBC TSP	Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público
NDI	Núcleo de Desenvolvimento Institucional
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
NTIs	Núcleos de Tecnologia da Informação
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
Oepas	Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária
OE	Objetivo Estratégico
OECD	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC	Organização Mundial do Comércio
Ompi	Organização Mundial da Propriedade Intelectual
ONU	Organização das Nações Unidas
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PCA	Plano de Contratações Anual
PCASP	Plano de Contas Aplicado ao Setor Público
PCE	Plano de Cargos e Salários
PDE	Plano Diretor da Embrapa
PDI	Plano de Desligamento Incentivado
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PEU	Plano de Execução da Unidade
PGMQ	Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade
PGR	Programa de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais
Plano ABC	Plano Setorial de Mitigação e de Adaptação às Mudanças Climáticas para a Consolidação de uma Economia de Baixa Emissão de Carbono na Agricultura
Planapo	Plano Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica
Planaveg	Plano Nacional de Recuperação da Vegetação Nativa
Procisur	Programa Cooperativo para o Desenvolvimento Tecnológico Agroalimentar e Agroindustrial do Cone Sul
PronaSolos	Programa Nacional de Levantamento de Interpretação de Solos do Brasil
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PN	Plano de Negócios
PNATER	Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural
PNCPPD	Programa Nacional de Conversão de Pastagens Degradadas em Sistemas de Produção Agropecuários e Florestais Sustentáveis
PND SAP	Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável da Aquicultura e da Pesca
PNP&D/Café	Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento do Café
PNSA	Programa Nacional de Sanidade Avícola
PPA	Plano Plurianual
PPCDAm	Plano de Ação para a Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia Legal
PPCerrado	Plano de Ação para Prevenção e Controle do Desmatamento e das Queimadas no Cerrados
ProDefesa	Programa de Modernização e Fortalecimento da Defesa Agropecuária
PSI	Plano de Segurança da Informação
PTC	Produção Técnica e Científica
Raint	Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna
RenovaBio	Política Nacional de Biocombustíveis
RIR	Regulamento do Imposto de Renda
RNP	Rede Nacional de Ensino e Pesquisa
ROL	Receita Operacional Líquida
SAC	Serviço de Atendimento ao Cidadão
Scont	Supervisão de Contabilidade

SEB	Sistema Embrapa de Bibliotecas
SEG	Sistema Embrapa de Gestão
SI	Segurança da Informação
Sest	Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
SGEP	Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal
Siafi	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
Siads	Sistema Integrado de Administração de Serviços
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
Sinpaf	Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário
SisCor	Sistema de Correição do Poder Executivo Federal
SNPA	Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária
SST	Segurança e Saúde no Trabalho
TCU	Tribunal de Contas da União
TED	Termo de Execução Descentralizada
TI	Tecnologia da Informação
UCB	Universidade Católica de Brasília
UC	Unidade Central
UD	Unidade Descentralizada
Umipi	Unidade Mista de Pesquisa e Inovação
Unep	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
WoS	Web of Science
Zarc	Zoneamento Agrícola de Risco Climático







Sumário

Mensagem da presidente.....	9
Destaques Embrapa.....	12
Principais destaques em números da Embrapa em 2024.....	12
Visão geral organizacional e ambiente externo.....	13
A Empresa.....	13
Capital social e participação em outras sociedades.....	16
Principais documentos direcionadores.....	17
Materialidade.....	18
Macroprocessos e Plano de Negócios.....	19
Políticas, programas de governo e ações orçamentárias.....	20
Relação com o ambiente externo.....	24
Riscos, oportunidades e perspectivas.....	39
Riscos.....	40
Oportunidades.....	42
Governança, estratégia e desempenho.....	45
Estrutura de governança.....	45
Principais ações de supervisão, controle e correção.....	47
Planejamento e gestão estratégica.....	51
Resultados de gestão.....	56
Resultados de pesquisa, desenvolvimento e inovação.....	71
Informações orçamentárias, financeiras e contábeis.....	81
Gestão orçamentária e financeira.....	81
Resumo da situação financeira.....	84
Principais fatos contábeis.....	85
Conclusões da auditoria independente.....	88
Apuração contábil dos custos dos ativos intangíveis.....	88
Normas legais e técnicas adotadas nas atividades orçamentárias, financeiras e contábeis.....	88
Informações acerca do setor de contabilidade da Embrapa.....	89
Referências.....	90



Foto: Lilian Alves



Silvia Maria Fonseca Silveira Massruhá
Presidente da Embrapa

Mensagem da presidente

Senhoras e senhores,

Há mais de cinco décadas, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) tem sido protagonista na transformação da agropecuária brasileira, consolidando-se como referência mundial em agricultura tropical. Ao longo de sua trajetória, a Embrapa tem gerado conhecimento científico e desenvolvido soluções inovadoras para os setores agrícola, pecuário, florestal, aquícola, extrativista e os de geração de fibras e energia, sempre comprometida com a sustentabilidade ambiental, econômica e social.

O Relatório de Administração de 2024 reflete o compromisso da Embrapa com a transparência e a responsabilidade em sua atuação. Alinhados às demandas da sociedade e às urgências ambientais globais, apresentamos de forma clara e mensurável os resultados alcançados neste ano, ancorados nas melhores práticas de governança e sustentabilidade. Durante este ano, a Diretoria-Executiva (DE) se reuniu quatro vezes com os empregados da Empresa, para reafirmar sua proximidade e manter um diálogo bilateral e transparente. Atestamos a integridade, a fidedignidade e a completude do *Relatório de Administração da Embrapa*.

O ano de 2024 foi desafiador, especialmente no que diz respeito às restrições orçamentárias e às incertezas do cenário econômico, exigindo da gestão um alto nível de comprometimento, planejamento estratégico e tomada de decisões assertivas. Mesmo diante dessas dificuldades, a Embrapa reafirmou sua relevância e eficiência, gerando um retorno de R\$ 25,32 para cada real investido — um reflexo de seu valor estratégico para o País.

Após anos de cortes e dificuldades severas, particularmente nos últimos meses, a projeção orçamentária para 2025 indica um repasse de R\$ 364 milhões para despesas discricionárias, incluindo a manutenção de equipamentos, laboratórios, prédios e o pagamento de fornecedores, além do financiamento de editais de pesquisa. Esse montante é o maior dos últimos anos e representa mais do que o dobro do orçamento do ano passado, quando a Empresa recebeu R\$ 161 milhões para custeio de suas operações.

Neste documento, destacamos os avanços realizados na programação de pesquisa, o lançamento de novos ativos tecnológicos e os indicadores de desempenho da Empresa. A Embrapa ressignificou seus Portfólios de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), adotando uma abordagem multidisciplinar e transversal, que direciona as prioridades da pesquisa agropecuária brasileira para os desafios de inovação e transformação sustentável. Devido às restrições orçamentárias enfrentadas pela Embrapa, não houve lançamento de chamadas para a contratação de novos projetos de P&D. A gestão optou por priorizar, ainda que parcialmente, o financiamento dos projetos em execução e das demandas contratuais mais urgentes.

Apesar dos obstáculos, a DE manteve o foco na busca por eficiência, inovação e aprimoramento contínuo da Empresa. Os esforços concentraram-se na manutenção do funcionamento básico, com pouco

investimento em pesquisa, e no fortalecimento das relações institucionais.

Mesmo diante das restrições, a Embrapa manteve seu compromisso de cumprir sua missão com excelência, garantindo a aplicação dos investimentos iniciais do novo Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) para modernizar a infraestrutura laboratorial e os campos experimentais das Unidades. Também avançou na construção da sede definitiva das Unidades da Embrapa Alimentos e Territórios (AL) e Maranhão (MA).

O compromisso com a sustentabilidade vai além do desenvolvimento de soluções ambientais. Para a Embrapa, é essencial também garantir a sustentabilidade econômica e intelectual da Empresa. Nesse contexto, investimos em estudos que permitam fortalecer a instituição, garantindo que nossas atividades de pesquisa sejam sustentáveis e continuem gerando valor ao longo do tempo.

Além disso, acreditamos que a sustentabilidade intelectual é um dos pilares fundamentais para a manutenção da nossa relevância científica e tecnológica. Ao fomentar um ecossistema de inovação aberto e dinâmico, a Embrapa assegura não apenas a geração de novas tecnologias, mas também sua aplicação prática e efetiva na cadeia produtiva agropecuária.

Reafirmando o compromisso com a inclusão digital, social e produtiva, intensificamos nossos esforços para impulsionar a transição nutricional, energética e climática.

Reafirmando o compromisso com a inclusão digital, social e produtiva, intensificamos nossos esforços para impulsionar a transição nutricional, energética e climática. Desenvolvemos tecnologias que otimizam o uso de recursos, minimizam impactos ambientais e garantem a segurança alimentar e energética. Ao mesmo tempo, seguimos na vanguarda científica e tecnológica, explorando fronteiras do conhecimento em biologia sintética, engenharia genética, inteligência artificial, física e computação quântica, robótica e agricultura de precisão.

A Embrapa continua a desempenhar papel fundamental na for-

mulação e implementação de políticas públicas para o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento do agronegócio brasileiro e suas conexões globais. Em 2024, nossas tecnologias apoiaram diretamente 29 políticas, programas e planos do governo, reforçando nossa missão de impulsionar a agropecuária nacional.

Reiteramos nosso compromisso com a colaboração, estabelecendo parcerias estratégicas com organizações públicas e privadas, no Brasil e no exterior, para promover inovações sustentáveis e ampliar a compe-

titividade do setor agropecuário. Essas parcerias fortalecem a capacidade da Embrapa de gerar soluções de alto impacto, potencializando a transferência de tecnologia e o desenvolvimento territorial sustentável. Convidamos você a conhecer os detalhes de nossa trajetória ao longo de 2024.

Este relatório reflete o trabalho dedicado de nossas equipes, parceiros e colaboradores e reafirma a visão de que, juntos, podemos construir um futuro mais sustentável, justo e produtivo para a agropecuária brasileira.



Destaques Embrapa

Principais destaques em números da Embrapa em 2024

Retorno social de **R\$ 25,35** para cada **R\$ 1** aplicado na Embrapa (Embrapa, 2024f)

Lucro social de **R\$ 107,2** bilhões¹

1.092 projetos de pesquisa em execução²

33 tecnologias lançadas no mercado:

- **16** novas cultivares
- **2** bioinsumos lançados como alternativa para ajudar a mitigar os impactos das mudanças climáticas (**1 bioproduto** com ação na fixação de nitrogênio e na promoção de crescimento de plantas e **1** produto biológico à base de *Trichoderma* sp. para controle de doenças radiculares)

1.359 entregas de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) (ativos tecnológicos e pré-tecnológicos)

240 novos contratos de licenciamento de cultivares

39.340.073 downloads de produção técnica e científica (aumento de 22%)

Captação de **R\$ 43,8** milhões em royalties (aumento de 11%)

1.185 instrumentos jurídicos de parceria em pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) e negócios

19 instrumentos de cooperação internacional

52.096 matérias publicadas na mídia sobre a Embrapa

217.452 inscrições em cursos do e-Campo

9,6 milhões de acessos ao Portal Embrapa

Concurso com **1.027** vagas

¹ Apurado com base nos impactos econômicos das tecnologias e cultivares desenvolvidas pela Empresa e seus parceiros, em especial as organizações estaduais de pesquisa, e transferidas para a sociedade. Ao relacionar esse lucro social à Receita Operacional Líquida (ROL), a razão é de 25,35, um retorno superior a 25 vezes o total investido.

² Contabilizados no final do exercício de 2024.

Visão geral organizacional e ambiente externo

A Empresa

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), fundada em 1973, é uma empresa pública com personalidade jurídica de direito privado, pertencente à União e vinculada ao Ministério da Agricultura e Pecuária (Mapa) (Brasil, 1972). Foi criada para promover, estimular, coordenar e executar atividades de pesquisa, gerando conhecimentos e tecnologias para o desenvolvimento agrícola do Brasil. A Embrapa desempenha um papel crucial na modernização do setor agropecuário e contribui para desenvolver a base tecnológica de um modelo de agricultura e pecuária genuinamente tropical. Essa iniciativa tem o desafio constante de garantir ao Brasil segurança alimentar e uma posição de destaque no mercado internacional de alimentos, fibras e energia.

Em um trabalho colaborativo com o setor produtivo, organizações científicas e lideranças do Estado e da sociedade civil, a Embrapa se norteia por:

- Excelência científica em pesquisa agropecuária.
- Qualidade e eficiência produtiva em cultivos e criações.
- Sustentabilidade ambiental.
- Aspectos sociais.
- Parcerias com o setor produtivo.



Missão

Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira.

Visão

Ser protagonista e parceira essencial na geração e no uso de conhecimentos para o desenvolvimento sustentável da agricultura brasileira até 2030.

Valores

Com base nesses pilares, os valores que balizam as práticas e os comportamentos da Embrapa e de seus integrantes são os seguintes (Embrapa, 2024c):

Confiança e integridade: Somos confiáveis porque cultivamos e praticamos o comportamento ético e moral em todas as nossas ações, garantindo integridade à nossa empresa.

Respeito: Somos abertos ao novo e acreditamos tanto no crescimento pessoal quanto no crescimento profissional a partir do respeito à diversidade de pessoas e opiniões.

Cooperação: Buscamos interagir com todos os estratos geradores de conhecimento e de tecnologia e com todos os beneficiários a partir da geração de impacto por meio das tecnologias desenvolvidas por nós e nossos parceiros.

Inovação: Buscamos soluções criativas e inovadoras que agreguem valor aos produtos e serviços que desenvolvemos.

Excelência: Somos comprometidos com a realização do nosso trabalho e empenhados em entregar os melhores resultados com alto grau de qualidade.

Responsabilidade socioambiental: Buscamos avançar o bem-estar socioeconômico da população brasileira em harmonia com o meio ambiente, por meio de conhecimentos e soluções inovadoras que contribuam para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Estrutura organizacional

A Embrapa atua em todo o território nacional, com 43 Unidades de Pesquisa presentes em 25 estados. Cada Unidade Descentralizada (UD) adota uma estrutura básica padronizada, composta por uma Chefia-Geral e três Chefias-Adjuntas — responsáveis pelas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento, Transferência de Tecnologia e Administração —, que, por sua vez, são subdivididas em setores e núcleos específicos para o desenvolvimento das pesquisas (com exceção da Embrapa Alimentos e Territórios, que não possui a Chefia-Adjunta de Transferência de Tecnologia). Cada Unidade, contudo, apresenta particularidades que refletem suas necessidades e objetivos regionais.

Além dessa estrutura, as UD's contam com Comitês e Núcleos que desempenham papel fundamental na governança e na tomada de decisões, garantindo alinhamento com as diretrizes corporativas da Embrapa. Entre esses mecanismos de governança, destacam-se o Núcleo de Desenvolvimento Institucional (NDI), que auxilia na definição e compatibilização das ações estratégicas, e o Comitê Técnico Interno (CTI), voltado para gestão da inovação, governança de P&D e boas práticas administrativas.

As UD's também dispõem de assessorias especializadas que funcionam de forma descentralizada em relação à Sede, assegurando suporte em áreas como comunicação organizacional, planejamento estratégico, inteligência corporativa e articulação institucional. Essas assessorias permitem que as Unidades tenham autonomia para adaptar e implementar diretrizes institucionais conforme suas especificidades regionais, promovendo uma gestão mais ágil e eficiente.

Para sustentar o funcionamento administrativo e operacional das Unidades, há serviços internos estruturados voltados para gestão de operações administrativas, gestão de pessoas, logística, informações e tecnologia da informação. Essa configuração organizacional fortalece a governança corporativa da Embrapa, garantindo um modelo de gestão baseado em transparência, eficiência e alinhamento estratégico, sem comprometer a flexibilidade necessária para atender às demandas regionais e setoriais.

As 43 Unidades contam com 620 laboratórios e 4.045 áreas experimentais, além de diversas edificações, maquinários, equipamentos e veículos. Suas competências técnico-científicas e técnico-administrativas estão concentradas principalmente em seu quadro de empregadas e empregados, que somam 7.499 pessoas, das quais 2.117 atuam nas atividades finalísticas, enquanto 5.382 em funções de suporte à pesquisa.

A Sede da Embrapa, situada em Brasília, DF, desempenha papel estratégico ao planejar, supervisionar, coordenar e controlar as atividades relacionadas à execução de pesquisas agropecuárias e apoio à formulação de políticas agrícolas. Esse trabalho é realizado pelas Unidades Administrativas, que oferecem suporte à Presidência e às quatro Diretorias da Empresa, conforme ilustrado na Figura 1.

Durante o ano de 2024, a estrutura organizacional da Sede foi ajustada, fundamentada na avaliação crítica das mudanças implementadas em 2022. Tais adequações atenderam às demandas identificadas e alinharam a atuação das diretorias e das Unidades Centrais às diretrizes estabelecidas no Plano Diretor da Embrapa (PDE) e aos apontamentos do Grupo de Estudos Avançados de Aprimoramento do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA).



620 laboratórios

4.045 áreas experimentais



7.499 empregadas e empregados

O novo modelo foi organizado de forma que cada diretoria possua, em sua estrutura, uma única Unidade no formato de gerência-geral. Vinculados a cada gerência-geral, os macroprocessos foram organizados em gerências-adjuntas. Essa configuração visa fortalecer a atuação da Diretoria-Executiva, retirando de sua atribuição as atividades de rotina, a fim de favorecer a articulação com as UD.

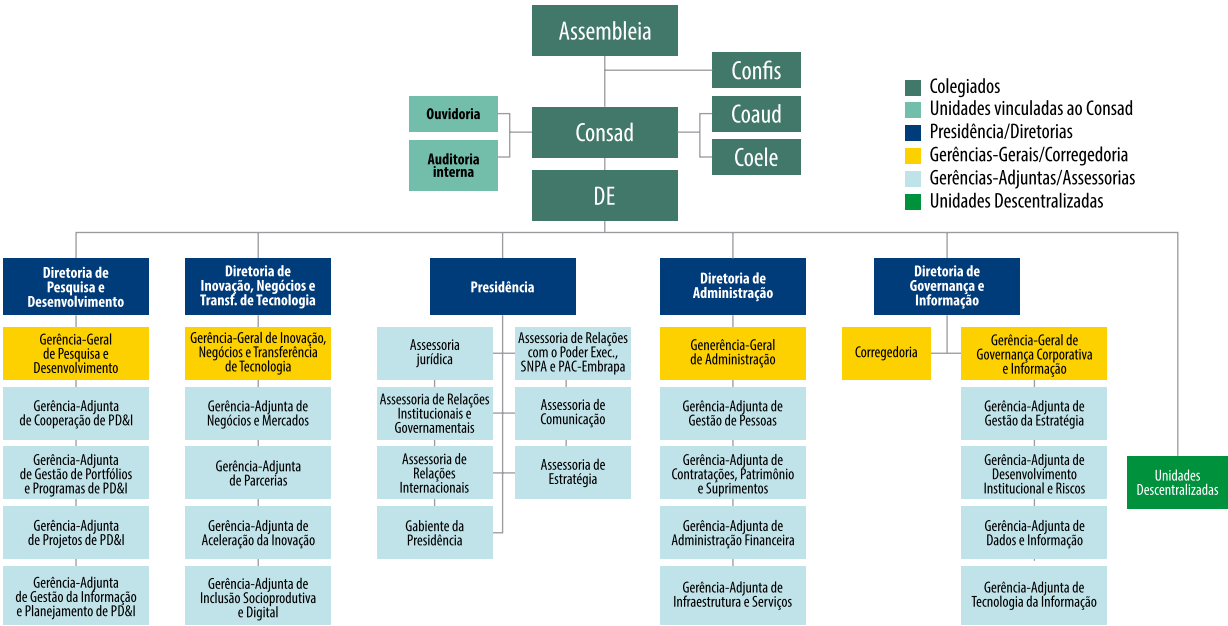


Figura 1. Organograma da Sede da Embrapa — versão aprovada na Resolução Normativa nº 6/2024 e publicada no BCA nº 60, de 29/11/2024.

Fonte: Embrapa (2024a).

O processo de reestruturação foi conduzido com base em premissas essenciais, destacando-se:

- Redução do número de Unidades Centrais.
- Manutenção da folha de pagamento sem novos impactos.
- Aprimoramento da eficiência.
- Otimização dos recursos humanos, financeiros e estruturais.
- Fortalecimento dos processos internos.

Nesse contexto, foram elaborados novos regimentos internos das Unidades Centrais, que se relacionam e se complementam, manifestando um propósito único para o conjunto. Esses instrumentos reforçam a responsabilidade das Unidades Centrais em relação aos seus processos, definindo de forma clara os limites e as áreas de atuação, além de garantir a harmonia e a eficácia do sistema administrativo da Embrapa.

Interesse público

Em atendimento ao Estatuto aprovado na 8ª Assembleia Geral Ordinária (AGO), de 24/4/2024 (Embrapa, 2024b), o art. 6º estabelece que a Embrapa poderá ter suas atividades orientadas pela União, desde que em conformidade com seu objeto social, a fim de contribuir para o interesse público que justificou a sua criação. O art. 7º, no exercício da prerrogativa de que trata o art. 6º, dispõe que a União somente poderá orientar a Empresa a assumir obrigações ou responsabilidades — como a realização de projetos de investimento e a assunção de custos e resultados operacionais específicos — em condições distintas daquelas aplicadas a qualquer outra sociedade do setor privado que atue no mesmo mercado. Dessa forma, a Embrapa informa que, em 2024, não recebeu nenhuma orientação da União para o desenvolvimento de projetos específicos ou ações voltadas ao interesse público. No entanto, a Embrapa apoia políticas públicas e programas do governo, conforme demonstrado na Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa publicada em 2024 (Embrapa, 2023), e ao longo deste relatório.

As condições operacionais da Embrapa são orientadas para garantir que os resultados dessas ações tenham um impacto social direto, promovendo o desenvolvimento sustentável, a inclusão social e o

fortalecimento da agricultura nacional, com foco em pequenos e médios produtores rurais.

A Embrapa vem cumprindo seu estatuto, que registra todas as obrigações da Empresa em suas demonstrações financeiras e notas explicativas, conforme exigido pelas normas regulatórias e pela legislação vigente. Essa prática assegura a transparência no uso dos recursos públicos e reforça sua contribuição para o desenvolvimento agropecuário sustentável do Brasil.

Capital social e participação em outras sociedades

Capital social: as ações são integralmente classificadas no patrimônio líquido.

O capital social da Embrapa é de R\$ 3.149.185.524,44, integralmente subscrito pela União (Embrapa, 2024b).

Participação societária pelo método de equivalência patrimonial

Os investimentos na Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária da Paraíba S.A. (Emepa-PB) e na Empresa de Pesquisa Agropecuária do Rio Grande do Norte S.A. (Emparn) são avaliados pelo método da equivalência patrimonial (MEP), em razão de a Embrapa ser titular de mais de 20% do capital votante dessas empresas, sem, no entanto, controlá-las. A composição da conta referente às participações mencionadas é apresentada na Tabela 1.

Participação societária pelo custo

Os investimentos realizados em empresas estatais estaduais nas quais a Embrapa tem participação inferior a 20% do capital votante, sem controlá-las, são avaliados pelo método do custo. A composição da conta referente a essas participações é apresentada na Tabela 2.

Tabela 1. Participação societária pelo método de equivalência patrimonial.

Empresa de capital fechado	Ação com direito a voto			Participação acionária (R\$ mil)		
	Quantidade	Tipo ⁽¹⁾	Participação (%)	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2022
Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária da Paraíba S.A. (Emepa-PB) ⁽²⁾	319.952	ON	45	1.855	1.855	1.855
Empresa de Pesquisa Agropecuária do Rio Grande do Norte S.A. (Emparn)	928.997	ON	49	727	727	727
Total				2.582	2.582	2.582

⁽¹⁾ ON = ordinária nominativa. ⁽²⁾ Empresa em processo de liquidação.

Tabela 2. Participação societária pelo custo.

Empresa de capital fechado	Ação com direito a voto			Participação acionária (R\$ mil)		
	Quantidade	Tipo ⁽¹⁾	Participação (%)	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2022
Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola (EBDA) ⁽²⁾	252.820.990	ON	7,74	631	631	631
Empresa de Pesquisa Agropecuária e Difusão de Tecnologia de Santa Catarina S.A. (Epagri)	5.554.778	ON	4,74	5.280	5.280	5.280
Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (Emater-MG)	10	ON	0,01	5	5	5
Total				5.916	5.916	5.916

⁽¹⁾ ON = ordinária nominativa. ⁽²⁾ Empresa em processo de liquidação.

Principais documentos direcionadores

Os atos e as normas que regem a estrutura administrativa da Embrapa evidenciam as atividades funcionais e seus limites e promovem o equilíbrio entre os diversos setores. Essa sistematização reflete a natureza interdependente do processo organizacional e garante coerência e eficácia por meio da interação entre as áreas.

A Embrapa, enquanto empresa pública, segue as diretrizes estabelecidas pelo governo federal, com especial atenção às resoluções (Brasil, 2024b) da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União

(CGPAR), em todas as matérias relacionadas à governança corporativa das empresas estatais federais e à administração de participações societárias da União.

O marco regulatório que fundamenta sua atuação está delineado pela Lei das Sociedades por Ações, Lei nº 6.404, de 15/12/1976 (Brasil, 1976), e também pela Lei das Estatais, Lei nº 13.303, de 30/06/2016 (Brasil, 2016a), além de seus decretos regulamentadores, Decreto nº 8.945, de 27/12/2016, e Decreto nº 11.048, de 18/4/2022 (Brasil, 2016b, 2022a). A Empresa também é considerada uma instituição científica e tecnológica (ICT), conforme a Lei de Inovação Tecnológica (Brasil, 2004), atuando em colaboração com a iniciativa privada e pública em busca por inovação.

Os principais normativos institucionais estão disponíveis para consulta no portal da Embrapa (2025i). En-

tre os documentos essenciais para a governança e a gestão organizacional, destacam-se os seguintes:

- Estatuto Social (Embrapa, 2024b).
- Plano Diretor da Embrapa (PDE) 2024–2030 (Embrapa, 2024c).
- Plano de Negócios 2024 e estratégia 2024–2030 (Embrapa, 2024d).
- Código de Conduta, Ética e Integridade (Embrapa, 2022a).
- Política de Sustentabilidade (Embrapa, 2022b).
- Política de Inovação (Embrapa, 2022c).
- Regimentos Internos.

Esses normativos e outros documentos institucionais versam sobre políticas, regulamentos, normas, deliberações, resoluções, planos que aprovam documentos, tais como o Plano de Cargos e Salários (PCE), a norma de parcerias com Fundações de Apoio, a norma que regula o Sistema Embrapa de Gestão (SEG). Cabe destacar que as políticas de Gestão de Riscos, Integridade e Controles Internos, Transação com Partes Relacionadas, Inovação e Governança de Dados, Informação e Conhecimento asseguram o alinhamento da Empresa às melhores práticas de governança corporativa, garantindo transparência, conformidade legal e eficiência na gestão dos seus processos e recursos.

Além disso, as diretrizes e normativas institucionais são formalizadas e divulgadas por meio do *Boletim de Comunicações Administrativas* (BCA), instrumento

que garante publicidade interna dos atos de gestão, promovendo amplo conhecimento e aderência às regras e aos procedimentos estabelecidos.

Materialidade

O *Relatório de Administração* foi elaborado mediante a metodologia de Relato Integrado (International Integrated Reporting Framework), mantida pelo Conselho Internacional para Relato Integrado (International Integrated Reporting Council — IIRC). O documento atende à Instrução Normativa do Tribunal de Contas da União (TCU) nº 84/2020 (Brasil, 2020) e segue as orientações indicadas no Anexo da Decisão Normativa TCU nº 198/2022 (Brasil, 2022b), além de contemplar as demais finalidades, como a Lei das Estatais e a Lei das Sociedades por Ações.

O modelo de planejamento da Embrapa contempla em sua estrutura três níveis: estratégico, tático e operacional (Figura 2). No nível estratégico, é definida a estratégia de longo prazo, explicitada no PDE, por meio dos Objetivos Estratégicos (OEs).

Nesse contexto, o PDE 2024–2030 incorpora as transformações em curso na agricultura e a diversidade do ecossistema de inovação. Elaborado a partir de uma extensa base de dados, estudos e consultas aos ambientes interno e externo, esse planejamento aprimora a atuação em PD&I, fortalece as relações institucionais e otimiza a governança e a gestão.

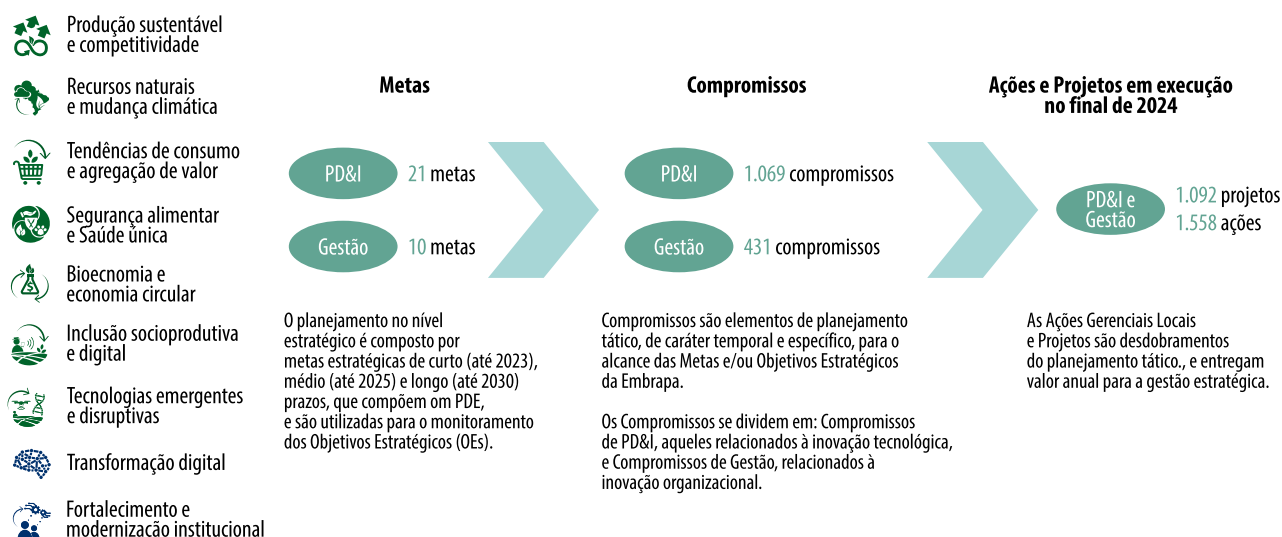


Figura 2. Planejamento da Embrapa em 2024.

A partir do PDE, a Embrapa elabora anualmente seu Plano de Negócios, estabelecendo metas, indicadores e resultados a serem alcançados ao longo do ano. O desdobramento da estratégia ocorre nos níveis tático e operacional, por meio da definição de compromissos (nível tático) e de seus respectivos Projetos e Ações Gerenciais (nível operacional) que são executados pelas Unidades da Empresa. Os resultados obtidos anualmente a partir desse planejamento são medidos, avaliados e apresentados tanto no Plano de Negócios da Empresa quanto neste Relatório de Administração, fornecendo uma visão ampla do desempenho organizacional e de sua aderência aos objetivos traçados.

Macroprocessos e Plano de Negócios

O modelo de negócio da Embrapa é fundamentado na criação de valor público e na orientação ao cliente, alinhando-se aos princípios estratégicos da organização. Esses direcionadores estão formalmente expressos na missão institucional da Empresa, que consiste em viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) para promover a sustentabilidade da agricultura em benefício da sociedade brasileira.

Para garantir que sua atuação seja eficaz e coerente com essa missão, a Embrapa adota um planejamento estruturado, baseado no Plano de Negócios 2024 e Estratégia 2024–2030: instrumento que traduz a visão de longo prazo do PDE em metas concretas e mensuráveis. Essa abordagem permite o monitoramento contínuo dos resultados, possibilitando ajustes para correção de desvios e mitigação de riscos no ambiente de atuação da Empresa. Além de orientar a gestão estratégica, o Plano de Negócios cumpre um papel essencial na governança corporativa da Embrapa, atendendo às exigências da Lei das Estatais e reforçando a transparência e a eficiência na administração institucional.

A atuação da Embrapa está diretamente vinculada ao cumprimento das finalidades estabelecidas em sua legislação de criação, assegurando que suas ações estejam em conformidade com seu escopo institucional e alinhadas às demandas da sociedade. Nesse contexto, a Empresa enfrenta o desafio contínuo de garantir a segurança alimentar do País e fortalecer sua competitividade no mercado global de alimentos, fibras e energia.

Para alcançar esses objetivos, a Embrapa adota uma abordagem centrada na geração e disseminação de conhecimento e tecnologias, promovendo o diálogo contínuo com produtores rurais, instituições científicas e instâncias governamentais e sociais. Esse processo visa maximizar a efetividade das soluções desenvolvidas e consolidar a posição da Empresa como referência em inovação para o setor agropecuário.

Para estruturar e integrar suas ações estratégicas, a Embrapa conta com macroprocessos finalísticos — que incluem Pesquisa e Inovação — e macroprocessos de suporte, que fornecem a estrutura necessária para a execução das entregas previstas no Plano de Negócios. Esses macroprocessos de suporte são responsáveis por viabilizar a administração da Empresa e incluem áreas como gestão financeira, comunicação, jurídico, aquisições, relações institucionais, gestão de pessoas, gestão de dados e da informação, tecnologia da informação e planejamento estratégico.

O conjunto desses processos sustenta a implementação da estratégia institucional e garante a coerência com os objetivos definidos no Mapa Estratégico da Embrapa: um diagrama que expressa, de forma integrada, as diretrizes estratégicas da Empresa, conforme indicado na Figura 3. Dessa forma, a Embrapa mantém uma estrutura gerencial eficiente, assegurando a execução de suas atividades com foco na inovação, na transparência e no alinhamento estratégico.

A Empresa enfrenta o desafio contínuo de garantir a segurança alimentar do País e fortalecer sua competitividade no mercado global de alimentos, fibras e energia.

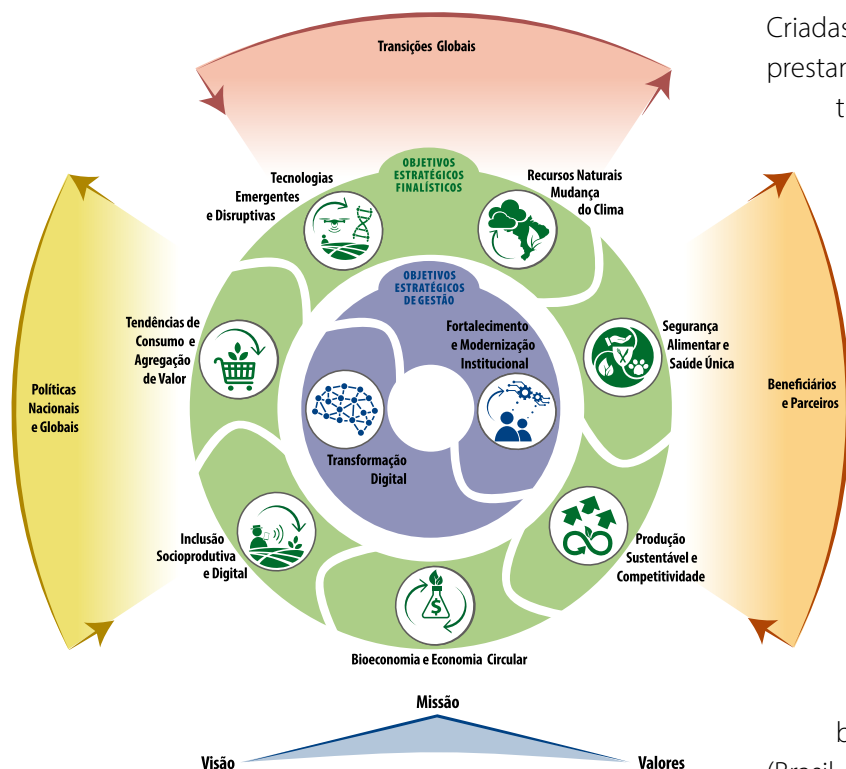


Figura 3. Mapa Estratégico da Embrapa.

Ilustração: Renato Berlim Fonseca.

Fonte: Embrapa (2024c).

Os objetivos estratégicos definidos no Mapa Estratégico são orientados para a geração de soluções que impactam diretamente os diversos públicos atendidos. Por meio desse instrumento, a Embrapa comunica aos empregados, à sociedade, ao governo e às instituições parceiras seus compromissos corporativos e sua entrega de valor à sociedade.

Políticas, programas de governo e ações orçamentárias

O Estado brasileiro dispõe de diversas ferramentas para cumprir objetivos constitucionais, como a promoção do desenvolvimento nacional, a erradicação da pobreza e redução das desigualdades sociais e regionais. Para isso, a União transforma políticas em ações concretas por meio da administração pública federal, oferecendo serviços essenciais em áreas como saúde, educação, transporte, previdência, segurança e desenvolvimento econômico.

Criadas e mantidas pelo Estado, as empresas públicas prestam serviços essenciais ou atuam em setores estratégicos, respeitando os limites legais e constitucionais. Além de promover a segurança nacional, atuar em ambiente estratégico e atender a interesses sociais relevantes, essas empresas agregam valor ao País ao fornecer serviços de saúde, formar profissionais, viabilizar investimentos de longo prazo ou, ainda, internalizar, desenvolver, proteger e disseminar conhecimentos e tecnologias-chave — mesmo em atividades não lucrativas.

Das 39 empresas públicas sob controle direto da União, 17 são classificadas como estatais dependentes do Tesouro, entre elas a Embrapa. Segundo a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) (Brasil, 2000), estatais dependentes são aquelas que recebem recursos da União para cobrir despesas com pessoal, custeio ou capital, excluindo os destinados à compra de ações.

Por ser uma estatal dependente, a Embrapa tem suas despesas e investimentos anuais majoritariamente financiados por recursos provenientes dos cofres da União, que, na Lei Orçamentária Anual (LOA), integram o orçamento fiscal e da seguridade social. Em 2024, a LOA registrou a destinação de R\$ 4,362 bilhões à Empresa, distribuídos entre gastos com pessoal (87,38%), custeio (8,32%) e investimentos (4,30%).

Relação com o Plano Plurianual: Programa 2303

O Plano Plurianual (PPA) 2024–2027 (Brasil, 2024c), principal instrumento de planejamento de médio prazo do governo federal, ressaltou o fortalecimento da agropecuária sustentável com agregação de valor em três programas sob a responsabilidade do Mapa: a) Programa Agropecuária Sustentável; b) Defesa Agropecuária; e c) Pesquisa e Inovação Agropecuária.

Além disso, o novo Programa de Aceleração do Crescimento (Novo PAC 2023–2026) também foi conectado ao PPA. Lançado em 2023, o Novo PAC prevê a

destinação de R\$ 983 milhões, ao longo de 4 anos, para investimentos em infraestrutura e modernização da pesquisa agropecuária brasileira, trazendo oportunidades para a Embrapa. Parte desse valor (R\$ 145 milhões) é destinada às Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária (Oepas).

Para o PAC-Embrapa, foram liberados R\$ 135 milhões dos quase R\$ 170 milhões previstos na LOA de 2024 (Brasil, 2024d). Destaca-se a aplicação de R\$ 7 milhões para o prédio do Laboratório Multiusuário da Embrapa Uva e Vinho, onde serão realizadas pesquisas com foco em nutrição, saúde e alimentos, e o descontingenciamento de R\$ 105,5 milhões para atender prioridades das Unidades Descentralizadas, sendo R\$ 20 milhões reservados a projetos que serão submetidos pelas Oepas a um edital específico para essa finalidade.

Os recursos destinam-se à realização de obras e projetos de engenharia; à construção das sedes definitivas da Embrapa Alimentos e Territórios e Embrapa Maranhão; à adaptação de estruturas para instalação de novos equipamentos; e à compra de instrumentos para laboratórios e campos experimentais de todas as Unidades Descentralizadas.

Foram criados ou retomados, neste ciclo de planejamento governamental, programas que envolvem diversos ministérios, direcionados ao desenvolvimento sustentável e ao incremento da prosperidade, com foco na redução da insegurança alimentar, nas respostas à emergência climática, no desenvolvimento regional, na geração de emprego e renda e na transição energética — todos objetivos fortemente relacionados a uma visão estratégica sobre o papel da agricultura sustentável no bem-estar da população brasileira.

O Programa 2303 — Pesquisa e Inovação Agropecuária, no qual a Embrapa exerce maior protagonismo e ao qual vincula suas ações orçamentárias, possui dois objetivos específicos: 1) OE 1 — Aumentar o compartilhamento, a aplicação e a geração de conhecimentos técnico-científicos para a superação dos desafios econômicos, sociais e ambientais dos setores agropecuário, agroindustrial e florestal; e 2) OE 2 — Ampliar as ações de PD&I em parceria com agentes dos ecossistemas de inovação nacionais e internacionais, para o enfrentamento dos desafios futuros dos setores agropecuário, agroindustrial e florestal.

Nesse sentido, o PPA e seus desdobramentos forneceram subsídios para a atualização do PDE entre 2023 e 2024. As dimensões analisadas no processo de atualização do PDE incluíram, além das prioridades do PPA e de políticas públicas nacionais vigentes, as transformações globais que impactam os sistemas agroalimentares, seus efeitos nos setores agropecuário, florestal e agroindustrial brasileiros, e o potencial de contribuição da pesquisa e inovação agropecuária pública para o desenvolvimento sustentável na próxima década.

Ações orçamentárias

Ao final da vigência da LOA de 2024 (Brasil, 2024d), a dotação orçamentária da Embrapa foi de R\$ 4,362 bilhões. Esses recursos, oriundos do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União, são destinados à aplicação direta e percorrem o sistema de contas públicas por meio de diferentes ações orçamentárias. Tais ações vinculam-se ao Programa 2303 — Pesquisa e Inovação Agropecuária, bem como a outros programas de gestão governamental que asseguram o funcionamento e a sustentabilidade das operações anuais da Empresa, conforme expresso na Tabela 3.

Essas informações demonstram como a Embrapa direciona os recursos públicos para a execução de pesquisas e inovações essenciais ao desenvolvimento do setor agropecuário nacional. Os resultados científicos obtidos anualmente alinham-se, de forma direta ou indireta, às políticas e aos planos estabelecidos no PPA, além de programas federais em diversas áreas de atuação. Em 2024, a Empresa reforçou sua atuação em políticas públicas por meio da concepção, elaboração e disponibilização de produtos, processos, serviços, conhecimentos e informações técnico-científicas. A cooperação com parceiros externos também foi intensificada, com o objetivo de atender às demandas estratégicas do Estado brasileiro, bem como a seus objetivos setoriais e transversais.

Com vistas a aprimorar o alinhamento entre pesquisas e políticas de governo, a Embrapa deu prosseguimento ao processo corporativo de gestão de contribuições a políticas públicas, considerando seu papel enquanto empresa pública. A Lei nº 8.171/1991 (Brasil, 1991) estabelece, em seu art. 4º, inciso II, a pes-

Tabela 3. Ações orçamentárias da Embrapa na Lei Orçamentária Anual (LOA) 2024 por programa⁽¹⁾.

Ano	Programa	Ação orçamentária	Dotação atual (R\$)
2024	0032 – Programa de gestão e manutenção do poder executivo	20TP – Ativos civis da união	3.801.665.153
		162G – Exercício da Presidência do G20 pelo Brasil	332.389
		212B – Benefícios obrigatórios aos servidores civis, empregados, militares e seus dependentes	78.033.539
		2000 – Administração da Unidade	4.601.317
		2004 – Assistência médica e odontológica aos servidores civis, empregados, militares e seus dependentes	77.219.869
	0901 – Operações especiais: cumprimento de sentenças judiciais	0022 – Sentenças judiciais devidas por empresas estatais	4.626.518
		0625 – Sentenças judiciais transitadas em julgado de pequeno valor	6.464.233
	0909 – Operações especiais: outros encargos especiais	0536 – Benefícios e pensões indenizatórias decorrentes de legislação especial e/ou decisões judiciais	723.189
	2203 – Pesquisa e inovação agropecuária	20Y6 – Pesquisa e desenvolvimento de tecnologias para a agropecuária	177.640.598
		215C – Manutenção e modernização da infraestrutura física das Unidades da Embrapa	211.095.080
Total			4.362.401.885

⁽¹⁾Unidade orçamentária 22202.

Fonte: Brasil (2024d).

quisa agrícola tecnológica como um dos principais instrumentos da Política Agrícola Nacional. Nesse contexto, os recursos orçamentários recebidos dos cofres públicos são aplicados pela Embrapa no desenvolvimento de atividades e na obtenção de resultados alinhados a essa política, que visa, entre outros objetivos, assegurar o aumento da produção e da produtividade agrícolas, garantir o abastecimento interno, especialmente de alimentos, e reduzir as disparidades regionais, conforme previsto no art. 174 da Constituição Federal (Brasil, 2024e).

Além disso, a Embrapa, com sua expertise, estrutura operacional, ampla distribuição geográfica e reconhecida competência técnica, também atua na construção de soluções e na execução de ações de interesse público que, estando alinhadas ao seu objeto social, contribuem para a concretização de outras políticas públicas — além da política agrícola — essenciais ao desenvolvimento do País. Nesse sentido, três modalidades de envolvimento se destacam: 1) PD&I orientada a demandas específicas de políticas públicas; 2) PD&I cujos resultados tenham implicações relevantes para a formulação ou execução de políticas públi-

cas; e 3) assessoramento técnico-científico, prestando suporte a ações governamentais e contribuindo para a elaboração de diretrizes estratégicas.

Emendas parlamentares ao orçamento e políticas públicas

No contexto legislativo, as emendas ao orçamento frequentemente se relacionam a proposições que visam implementar políticas públicas específicas. Projetos de lei, medidas provisórias ou outras iniciativas legislativas podem ser acompanhados de emendas que garantam os recursos necessários à sua execução. Essa relação reflete o papel estratégico das emendas como um mecanismo para materializar, no orçamento, prioridades políticas e sociais discutidas no Parlamento.

Nesse cenário, a Embrapa obteve o aporte de recursos, por meio de 61 emendas parlamentares individuais, no valor de R\$ 26.477.570,00. Desse valor, cerca de 20% corresponde à disponibilização de recursos mais direcionados a ações específicas relacionadas às proposições legislativas sancionadas em 2024 e que

contaram com atuação da Embrapa no seu processo de tramitação.

É importante salientar que inúmeras políticas públicas ainda em tramitação possuem forte relação com emendas parlamentares destinadas à Embrapa em 2024. Um exemplo é o Projeto de Lei nº 1.069/2024, que institui a Política Nacional de Conectividade no Campo. Em 2024, a Embrapa recebeu emenda individual no valor de R\$ 2.000.000,00 para o projeto Semear Digital, que tem como objetivo ampliar a produção e a produtividade de pequenos e médios produtores, de maneira mais sustentável e em escala nacional, por meio do uso de tecnologias digitais, conectividade e capacitação.

Na Figura 4, são apresentadas as proposições que obtiveram maior conexão com o orçamento da Empresa via emendas individuais no ano de 2024.

PL 4.129/2021 Estabelece diretrizes para a elaboração de planos de adaptação à mudança do clima	
PL 2.148/2015 Institui o Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões de Gases de Efeito Estufa (SBCE)	PL 1.818/2022 Institui a Política Nacional de Manejo Integrado do Fogo
R\$ 3.350.000,00	R\$ 1.500.000,00

Figura 4. Destaque de proposições legislativas e emendas ao orçamento em 2024.

No contexto das mudanças climáticas, a Embrapa articulou, por meio de diálogo com o Parlamento, propostas orçamentárias voltadas à promoção de uma pecuária rentável e amiga do meio ambiente, desen-

volvida em sistemas de produção sustentáveis que geram alimentos saudáveis e agregam valor à sociedade. Entre as ações propostas, destaca-se o desenvolvimento de protocolos para maior valorização dos produtos pecuários obtidos com tecnologias indicadas pelo Plano ABC — os quais promovem o bem-estar animal e o sequestro de carbono no solo por meio de boas práticas agropecuárias, contribuindo para neutralizar as emissões de gases de efeito estufa (GEE). Também foi solicitado apoio para a finalização de uma tecnologia inovadora: a Calculadora de Carbono, destinada a sistemas de produção de pecuária de corte.

Além disso, foram negociados recursos para a promoção de uma agricultura de baixo carbono, com ênfase nas cadeias da citricultura e do café, no uso da hidroponia, na caracterização das emissões de GEE, no cultivo de tabaqui em viveiros escavados no Tocantins, bem como no manejo das pastagens, da água e do solo. Por fim, foram contemplados os projetos de pesquisa que auxiliam produtores rurais do Paraná no enfrentamento de eventos climáticos extremos, como chuvas excessivas, secas prolongadas e altas temperaturas.

No contexto da Política Nacional de Manejo Integrado do Fogo, foi contemplada emenda que destinou recursos orçamentários às Unidades da Embrapa (Solos, Agropecuária Oeste, Gado de Corte e Pantanal, Agricultura Digital) para ações de pesquisa, desenvolvimento, inovação e transferência de tecnologias para a agropecuária no estado de Mato Grosso do Sul. As ações estão alinhadas ao Programa Nacional de Levantamento de Interpretação de Solos (PronaSolos) e



Foto: Catia Urbanetz

objetivam realizar os estudos de solos nas áreas prioritárias definidas pelo programa, denominadas Cabeceiras do Taquari (área 1) e Bolsão Arenoso (área 2).

A região das Cabeceiras do Taquari é caracterizada por elevada fragilidade ambiental, em virtude do alto potencial natural de erosão, o que gera grande quantidade de sedimentos que impactam a região do Pantanal Norte, afetando toda a produção pecuária das áreas a jusante. No Bolsão Arenoso, as ações focaram em áreas fora da influência dos plantios florestais para celulose, onde há pressão da expansão agrícola.

Relação com o ambiente externo

O relacionamento institucional desempenha um papel fundamental como instrumento de contribuição da Embrapa na formulação, execução e monitoramento de políticas públicas. Além disso, é responsável pela gestão da imagem institucional da Empresa perante as organizações sociais e o governo. Também busca melhorias em relação à gestão orçamentária e financeira, incluindo a captação de recursos adicionais; e participa em espaços de articulação e coordenação de ações ligadas à pesquisa, desenvolvimento, inovação e transferência de tecnologia, tanto em âmbito nacional quanto internacional. Os temas prioritários abrangem os seguintes eixos de impacto: agricultura sustentável; segurança alimentar e nutricional; desenvolvimento territorial; política de ciência, tecnologia e inovação; e o fortalecimento do SNPA.

A Embrapa trabalha com vários atores (públicos e privados); instituições de pesquisa nacionais e internacionais; além da sociedade civil e do setor empresarial organizado. Esses atores influenciam e são influenciados pela Empresa no processo de geração de conhecimento científico e tecnológico voltado aos diversos públicos beneficiários da pesquisa agrícola. A efetividade do uso das soluções tecnológicas geradas depende essencialmente das parcerias com os demais atores do sistema de pesquisa, desenvolvimento e inovação agropecuária.

A Unidade Mista de Pesquisa e Inovação (Umipi) é um modelo de cooperação entre instituições que permi-

te a união de competências e o compartilhamento de infraestrutura e de recursos humanos e financeiros de forma sinérgica, a fim de obter resultados em comum que não poderiam ser alcançados isoladamente. São ambientes colaborativos de trabalho científico nos quais pesquisadores e técnicos da Embrapa compartilham instalações com profissionais de outras instituições do Brasil ou do exterior. Esse compartilhamento pode ocorrer tanto nas dependências da Embrapa, com a presença de parceiros externos, quanto nas instalações das instituições parceiras, que acolhem especialistas da Empresa.

No escopo do planejamento estratégico e da comunicação com a sociedade, a Embrapa lançou, em 2024, o PDE 2024–2030 (Embrapa, 2024c), embasado na missão institucional, na visão de futuro e nos valores organizacionais, a partir de análises amplas do ambiente externo. A estratégia, representada por um conjunto de OEs, é influenciada por políticas nacionais e globais em vigência, pelas ações e estratégias dos parceiros e demais atores envolvidos nos ecossistemas de inovação, bem como pelas demandas dos beneficiários (Figura 3). Os OEs da Embrapa focam em atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, principalmente voltadas ao Brasil, mas que possuem implicações globais, quer pela transferência de conhecimentos e tecnologias gerados pela Embrapa para outros países, quer pelo relevante papel que o Brasil tem assumido, nos últimos anos, como fornecedor de alimentos e outros produtos em escala mundial.

A sustentabilidade da agricultura é o fio condutor para o conjunto de OEs do Plano Diretor 2024–2030, traçando o futuro em um cenário caracterizado pela emergência climática, transição dos sistemas alimentares, transição energética e revolução digital. Reforçando uma visão sistêmica, os objetivos estão inter-relacionados às dimensões da sustentabilidade, abordando os nexos e a complexidade da realidade na interação dos aspectos econômicos, sociais e ambientais. Um monitoramento contínuo do ambiente externo, cada vez mais incerto e dinâmico, é essencial para que a estratégia seja continuamente revisada e adequada às demandas da agricultura brasileira.

Em 2024, o cenário geopolítico global foi marcado não apenas por mudanças nos acordos comerciais e ten-

sões políticas, mas também por uma ênfase crescente nas discussões sobre sustentabilidade e emergência climática. Essa conjuntura impõe desafios e oportunidades para o setor agrícola brasileiro. A conclusão definitiva das negociações do Acordo de Parceria entre o Mercosul e a União Europeia, o impacto dos eventos climáticos extremos no Brasil e no mundo, bem como a presidência do Brasil no G20, são eventos de destaque em 2024 no cenário internacional.

É importante ressaltar que os atuais OEs da Embrapa estão perfeitamente alinhados às prioridades estabelecidas na Declaração de Líderes do G20, cuja reunião ocorreu em novembro de 2024, no Rio de Janeiro, com a participação de 82 nações. Para orientar as ações em direção a resultados concretos, a presidência brasileira dessa reunião concentrou as atividades em três prioridades: 1) inclusão social e combate à fome e à pobreza; 2) desenvolvimento sustentável, transições energéticas e ação climática; e 3) reforma das instituições de governança global. Além disso, o Brasil propôs a Iniciativa do G20 sobre Bioeconomia, que resultou na aprovação de dez princípios de alto nível relacionados ao tema, buscando impulsionar o desenvolvimento desse paradigma produtivo inovador, baseado na integração entre conhecimento e natureza.

As prioridades estabelecidas por este fórum convertem-se em oportunidades para a Embrapa. A primeira prioridade estabelecida na reunião do G20 (inclusão social e combate à fome e à pobreza) tem correspondência com dois OEs da Embrapa: 1) Segurança Alimentar e Saúde Única; e 2) Inclusão Socioprodutiva e Digital. A segunda prioridade (desenvolvimento sustentável, transições energéticas e ação climática) está refletida em outros dois OEs: 1) Produção Sustentável e Competitividade; e 2) Recursos Naturais e Mudança de Clima. Já a terceira prioridade (reforma das instituições de governança global) corresponde

Um monitoramento
contínuo do
ambiente externo
é essencial para
que a estratégia
seja continuamente
revisada e
adequada às
demandas da
agricultura
brasileira.

ao OE Fortalecimento e Modernização Institucional, aplicado no âmbito interno da Empresa. Por sua vez, a Iniciativa do G20 de Bioeconomia tem correspondência com o OE Bioeconomia e Economia Circular, tema em que a empresa já vem trabalhando há anos.

No cenário nacional, as várias dimensões da bioeconomia brasileira tiveram destaque com o lançamento da Estratégia Nacional de Bioeconomia, que reúne diretrizes e objetivos estratégicos para o desenvolvimento de cadeias de produtos, processos e serviços que utilizam recursos biológicos e tecnologia avançada com foco na elaboração de produtos mais sustentáveis. Outra política pública relevante implementada em 2024 foi o Programa Nacional de Conversão de Pastagens Degradadas em Sistemas de Produção Agropecuários e Florestas Sustentáveis (PNCPS), cuja construção teve participação ativa da Embrapa.

Em 2024, a Embrapa também atuou em alguns fóruns importantes, entre os quais se destacam: 1) as Câmaras Setoriais e Temáticas do Mapa; 2) o Comitê Gestor Interministerial do Programa Nacional de Conversão de Pastagens Degradadas; 3) o Comitê Gestor da Taxonomia Sustentável Brasileira (TSB), programa do governo federal liderado pelo Ministério da Fazenda; 4) o Conselho Nacional de Fertilizantes e Nutrição de Plantas (Confert); 5) o Comitê Permanente de Abastecimento, Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional do Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável (Conclaf); e 6) as agendas ligadas à 30ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (COP30), em articulação com o Mapa.

Além disso, a Embrapa tem participado ativamente de diversos outros fóruns ligados ao desenvolvimento do Mercado de Carbono, à Lei Antidesmatamento da União Europeia e à nova versão da Política Nacional de Mudanças do Clima.



Relacionamento com o poder legislativo

A Embrapa tem sido frequentemente convidada pelas Casas do Congresso Nacional para participar de discussões sobre temas de alta relevância para a agropecuária brasileira. Sua participação em fóruns dessa natureza possibilita a aproximação com o Parlamento, uma vez que fortalece o relacionamento institucional da Empresa com os representantes da esfera legislativa, além de reafirmar seu papel estratégico e sua missão perante a sociedade, em benefício do agro brasileiro.

A Empresa busca continuamente aprimorar suas atividades de monitoramento legislativo, a fim de antever, com seus representantes e *stakeholders*, oportunidades de atuação em pautas prioritárias e positivas em tramitação no Congresso Nacional. Além disso, trabalha para mitigar eventuais riscos que possam impactar a agenda legislativa da Embrapa, no que se refere à sua participação em debates promovidos pelo poder legislativo.

As audiências públicas e demais eventos têm o objetivo de promover o amplo debate entre as diversas instituições governamentais e não governamentais brasileiras, encontrando espaço para discussão, no Parlamento, de temas de interesse da sociedade civil. Esses eventos podem resultar em melhorias de políticas públicas por meio de proposições legislativas em tramitação no Congresso Nacional, além de ensejar a

inclusão de potenciais temas na agenda parlamentar, cujos debates repercutem em outras esferas da sociedade civil.

A ação busca possibilitar que a Embrapa seja representada nesses fóruns de discussão, a fim de contribuir de forma qualificada e científica para as discussões e definições que impactam positivamente a formulação de novas políticas públicas relacionadas ao agro, em benefício da sociedade brasileira. Esse trabalho de monitoramento e acompanhamento tem como objetivo incluir a participação de especialistas da Embrapa, oriundos de diversas áreas do conhecimento, em importantes e destacados ambientes de discussão do Parlamento e de entidades de representação.

Nos eventos promovidos pelas Casas Legislativas e por entidades de representação, gestores, pesquisadores e demais profissionais que compõem o corpo técnico da Embrapa atuaram em missão institucional, visando contribuir com informações de caráter técnico nos debates qualificados de interesse da pesquisa agropecuária.

Isso proporcionou oportunidades de diálogo entre a Embrapa e a sociedade civil, legitimando, dessa forma, o protagonismo da Empresa em temas de relevância para a agropecuária brasileira, a partir do reconhecimento — por parte da esfera legislativa e de diversas entidades públicas e privadas — da importância do trabalho estratégico realizado ao longo do ano, por meio do qual a Embrapa colabora em

pautas de grande interesse que tramitam nas Casas Legislativas.

Em 2024, a Embrapa participou ativamente de 37 eventos promovidos pelas Casas do Congresso Nacional, com destaque para o convite como expositora em uma Audiência Pública Conjunta, requerida por mais de uma comissão, como a Comissão de Integração Nacional e Desenvolvimento Regional (Cindre) e a Comissão da Amazônia e dos Povos Originários (CPOVOS).

Detalham-se a seguir os eventos realizados pelo Congresso Nacional e por entidades de representação, nos quais houve a participação da Embrapa, organizados por categoria:

- Audiências públicas: 14
- Sessões solenes/especiais: 5
- Eventos de frentes parlamentares: 4
- Eventos de outras entidades: 14

No ano de 2024, um importante evento a ser destacado foi a instalação e o lançamento da Frente Parlamentar Mista pelo Fortalecimento da Embrapa, criada por iniciativa do senador Nelsinho Trad (PSD/MS), por meio do Projeto de Resolução do Senado (PRS) nº 67/2023, promulgado em 19/9/2023. Cabe destacar, que a diretoria do Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário (Sinpaf) foi responsável pela iniciativa primordial de criação do órgão, como forma de validar o fortalecimento do relacionamento institucional da Empresa com o Poder Legislativo, que, ao longo dos anos, tem prestado importante apoio à Empresa, especialmente no que diz respeito ao fortalecimento de dotações orçamentárias para o desenvolvimento de projetos diversos.

A cerimônia foi realizada no dia 10/4/2024, no restaurante do Senado Federal, e contou com a presença do senador proponente e presidente da Frente Parlamentar, Nelsinho Trad, além de parlamentares da Casa Legislativa e da Câmara dos Deputados, representantes de entidades públicas e privadas, membros da diretoria do Sinpaf e da Diretoria-Executiva da Embrapa e empregados da Empresa.

O Plenário da Câmara dos Deputados realizou três sessões solenes com a participação da Embrapa, com destaque para a homenagem prestada pelos 10 anos da Agência Nacional de Assistência Técnica e Exten-

são Rural (Anater), realizada no dia 27/5/2023. No Plenário da Casa Legislativa, a Embrapa também participou da sessão conjunta promovida pelo Congresso Nacional, na qual foi lançada a Agenda Legislativa da Indústria 2024, elaborada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), tema de grande interesse para a Embrapa.

No Plenário do Senado Federal, a única sessão solene com participação da Embrapa foi realizada em 15/3/2024, na qual se prestou homenagem ao ilustre ex-ministro Alysson Paulinelli pelos 50 anos de sua nomeação no cargo de ministro da Agricultura. É importante destacar que a sessão especial contou com a participação presencial massiva dos gestores das 43 Unidades Descentralizadas da Embrapa, além de autoridades e diversos representantes dos poderes legislativo e executivo, bem como de entidades de representação que mantêm o relacionamento institucional com a Embrapa.

A Embrapa participou do debate sobre diversos temas relevantes e atuais, como transição energética, o papel da ciência brasileira e de todos os setores da sociedade no combate à fome, segurança alimentar e nutricional, recuperação do potencial agrícola do estado do Rio Grande do Sul, biocombustíveis, transformação digital e mercado medicinal e industrial da *Cannabis*.

É importante enfatizar que a maioria dos assuntos debatidos em audiências públicas e em outros fóruns promovidos no Congresso Nacional, os quais são de relevante interesse para a Embrapa, também têm sido objeto de proposições legislativas em evidência nas pautas das comissões e frentes parlamentares. Isso demonstra a legítima preocupação dos legisladores com a formulação de políticas públicas voltadas ao atendimento das necessidades e dos interesses da sociedade brasileira.

Os principais temas das proposições acompanhadas pela Embrapa em 2024 foram os seguintes:

- **PL nº 364/2019** – Dispõe sobre a utilização e a proteção da vegetação nativa dos Campos de Altitude (Brasil, 2019a).
- **PL nº 3.668/2021** – Dispõe sobre a produção, a importação, o registro, a comercialização, o uso, a inspeção e fiscalização, pesquisa e experimentação e

os incentivos à produção e ao uso de bioinsumos para a agricultura e a silvicultura (Brasil, 2021).

- **PL nº 4.516/2023** – Dispõe sobre a promoção da mobilidade sustentável de baixo carbono, o Programa Nacional de Combustível Sustentável de Aviação, o Programa Nacional de Diesel Verde e o marco legal da captura e da estocagem geológica de dióxido de carbono (Brasil, 2023c).
- **PL nº 6.417/2019** – Altera a Lei nº 8.171, de 17 de janeiro de 1991, para dispor sobre o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação para a Agropecuária (SNPA) (Brasil, 2019b).
- **PL nº 1.859/2022** – Altera a Lei nº 13.153, de 30 de julho de 2015, que institui a Política Nacional de Combate à Desertificação e Mitigação dos Efeitos da Seca e seus instrumentos; prevê a criação da Comissão Nacional de Combate à Desertificação; e dá outras providências para atualizar e aprimorar seus objetivos e princípios, para estabelecer competências do Poder Público e para proibir a pulverização aérea de agrotóxicos nas áreas que especifica (Brasil, 2022c).
- **PL nº 4.592 de 2023** – Dispõe sobre a proibição de aplicação foliar do princípio ativo fipronil em todo território nacional (Brasil, 2023d).

A qualificação do corpo técnico da Empresa permite contribuir em discussões sobre matérias legislativas de alto impacto, no que se refere à aprovação e regulamentação de políticas públicas federais.

Em 2024, as seguintes proposições legislativas aprovadas com contribuições da Embrapa foram transformadas em lei:

- **Exclusão da silvicultura do rol de atividades potencialmente poluidoras e utilizadoras de recursos ambientais** – Lei nº 14.876/2024 (Brasil, 2024a).
- **Política Nacional de Manejo Integrado do Fogo** – Lei nº 14.944/2024 (Brasil, 2024n).
- **Plano de Adaptação às Mudanças Climáticas** – Lei nº 14.904/2024 (Brasil, 2024g).
- **Marco Legal do Hidrogênio Verde** – Lei nº 14.948/2024 (Brasil, 2024h).
- **Combustível do Futuro** – Lei nº 14.993/2024 (Brasil, 2024i).

- **Controle de Material Genético animal, obtenção e fornecimento de clones** – Lei nº 15.021/2024 (Brasil, 2024m).
- **Mercado de Carbono** – Lei nº 15.042/2024 (Brasil, 2024j).
- **Bioinsumos** – Lei nº 15.070/2024 (Brasil, 2024l).

Relação com as entidades de representação

A Embrapa tem sido fortemente demandada a atuar em articulação e interação com instituições governamentais e não governamentais, a fim de integrar diversos atores, no âmbito de suas competências e conhecimentos, e fortalecer o pilar da inovação agropecuária. Essa atuação tem sido especialmente relevante nas câmaras setoriais e temáticas (CSTs) do Mapa e no relacionamento com entidades de representação, como a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e a Associação Brasileira do Agronegócio (Abag). As CSTs do Mapa são fóruns de discussão e assessoramento que contribuem para a identificação de oportunidades de desenvolvimento das cadeias produtivas e a implementação de ações prioritárias de interesse para o agronegócio brasileiro.

A Embrapa conta com 70 representantes (entre titulares e suplentes) em 36 CSTs do Mapa. Esses representantes atuam como consultores técnicos permanentes e, sob demanda, apresentam subsídios como estudos e mapeamento de oportunidades para os setores do agronegócio. Em 2024, a Embrapa participou de 146 reuniões ordinárias e extraordinárias realizadas pelas CSTs, atendendo a 72 demandas diretas emanadas das entidades de representação do agro.

Além dessas ações, a Embrapa realizou, de forma voluntária e articulada, diversas entregas ao setor produtivo por ocasião de suas participações. Entre elas, destacam-se 43 contribuições para políticas públicas originadas ou discutidas no âmbito desses fóruns. Foram, ainda, transferidas 28 tecnologias e 10 estudos prospectivos, técnicos ou socioeconômicos. A Embrapa também apresentou ao setor produtivo 29 novas propostas de estudos e de pesquisas que podem contribuir para o desenvolvimento das diversas cadeias

produtivas ali representadas. Por fim, apresentou três editais de programas de inovação aberta e coordenou a construção e a entrega de duas importantes agendas de inovação: uma voltada ao setor de agricultura orgânica e outra ao setor de flores e plantas ornamentais.

Atuação internacional

O relacionamento internacional faz parte da política institucional e técnico-científica da Embrapa, em apoio à política externa brasileira. Essa atuação fortalece a liderança tecnológica, aumenta o intercâmbio e a geração de conhecimentos e contempla os principais campos de alcance dos resultados e ativos de pesquisa e inovação da Empresa.

O Programa-Embrapa-Labex (Laboratórios Virtuais no Exterior) destaca-se entre as iniciativas de cooperação científica internacional, possibilitando a inserção de pesquisadores da Empresa em equipes científicas internacionais de excelência, sediadas em países geradores de conhecimento, por meio de acordos de cooperação de interesse comum.

Alinhada à política externa brasileira, com foco especial na África, na América Latina e no Caribe, a Embrapa continua desenvolvendo mecanismos para fortalecer sua presença no exterior e ampliar a cooperação técnico-científica em apoio ao desenvolvimento da agricultura do País.

A Embrapa formalizou parcerias com instituições internacionais e países para promover a colaboração em temas de interesse comum ligados à agropecuária brasileira. Atualmente, possui 146 acordos de cooperação internacional vigentes, abrangendo 37 países e 119 instituições parceiras, dos quais 8 são multilaterais e 138 são bilaterais.

No campo regional, a Embrapa assumiu, no ano de 2024, a presidência rotativa do Programa Cooperativo para o Desenvolvimento Tecnológico Agroalimentar e Agroindustrial do Cone Sul (Procisur), iniciativa que busca priorizar a segurança alimentar, climática e energética da região. Para o biênio 2024–2025, os eixos temáticos que estão sendo trabalhados são os seguintes: segurança alimentar, climática e energética, segundo o conceito da intensificação sustentável.

No campo das políticas globais, a Embrapa subsidia o governo brasileiro nas negociações estratégicas internacionais que envolvem o setor agropecuário, por meio de contribuições técnicas que integram o posicionamento do Mapa e do Brasil, a partir de articulação entre o Mapa e o Ministério das Relações Exteriores (MRE).

A Embrapa contribuiu com informações técnico-científicas para subsidiar o posicionamento do governo brasileiro em importantes fóruns globais, como:

- Convenções sobre Mudança do Clima, Biodiversidade e Combate à Desertificação.
- Convenção sobre Florestas.
- Áreas de atuação da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO).
- Organização Mundial da Propriedade Intelectual (Ompi).
- Organização Mundial do Comércio (OMC).
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD).
- Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Unep).
- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU).

Ainda em 2024, com o apoio do Mapa e do MRE, a Embrapa liderou o evento *Meeting of Agricultural Chief Scientists* (G20-MACS) (Embrapa, 2024e). Esse encontro anual reúne lideranças de organizações de pesquisa agropecuária dos países do G20 para discussões de alto nível sobre pesquisa e desenvolvimento no setor agrícola. A reunião gerou um documento de posicionamento com prioridades para a pesquisa agropecuária global.

Aprovado por todos os países-membros do G20, o texto foi referenciado como documento orientador na Declaração dos Ministros de Agricultura do G20, ressaltando o foco em soluções sustentáveis e inovadoras, baseadas em ciência e evidências, orientadas por dados, socialmente inclusivas, adaptadas a contextos locais e apoiadas por mercados abertos, não discriminatórios e justos.

Produção técnico-científica

A Embrapa é uma empresa do conhecimento dedicada ao desenvolvimento de soluções tecnológicas, serviços e produtos no amplo contexto da agropecuária brasileira, em benefício da sociedade. Os conhecimentos gerados cumprem a missão institucional e são materializados em publicações de variados formatos — desde artigos científicos até cartilhas populares de linguagem acessível — que compõem o conjunto da produção técnica e científica (PTC).

Os repositórios institucionais da Embrapa armazenam e compartilham a PTC da Empresa em acesso aberto desde 2011 e são alimentados pelo Sistema Embrapa de Bibliotecas (SEB). A evolução e atualização dos repositórios é contínua, e a instituição tem buscado aderir às práticas da Ciência Aberta, que apresentam mudanças nas formas de fazer ciência, privilegiando o compartilhamento de recursos, dados e informações.

O repositório Acesso Livre à Informação Científica da Embrapa (Alice) (Embrapa, 2025a) destina-se a reunir, organizar, armazenar, preservar e disseminar, na íntegra, informações científicas produzidas pela Empresa. Atualmente o Alice dispõe de mais de 129 mil publicações digitais em acesso aberto, um aumento de 8% em relação a 2023.

Já o repositório Informação Tecnológica da Embrapa (Infoteca-e) (Brasil, 2025c) reúne e disponibiliza informações sobre tecnologias produzidas pela Empresa, as quais se relacionam às áreas de atuação de suas Unidades de Pesquisa. Suas coleções são formadas por conteúdos editados na própria instituição (em forma de cartilhas, livros para transferência de tecnologia, programas de rádio e de televisão), com linguagem adaptada de modo que produtores rurais, extensionistas, técnicos agrícolas, estudantes e professores de escolas rurais, cooperativas e outros segmentos da produção agrícola possam assimilá-los com maior facilidade, aprimorando a adoção de tecnologias geradas pela Embrapa. Atualmente o Infoteca-e dispõe de mais de 55 mil publicações digitais em acesso aberto.

De acordo com a 18ª edição do *The Ranking Web of World Repositories*¹, publicada em dezembro de 2024 (Espanha, 2025), o Alice ocupa a 28ª posição entre os maiores repositórios institucionais do mundo, enquanto o Infoteca-e está na 332ª posição. Essas posições representam alguns dos resultados da Política de Governança de Dados, Informação e Conhecimento da Embrapa, que prioriza o acesso aberto às publicações técnico-científicas sobre pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica para a agropecuária, geradas pelos 43 centros de pesquisa da Empresa. Com isso, alinhada à ciência aberta e aos protocolos internacionais, a Embrapa contribui para o avanço mundial na área de pesquisa agropecuária.

Além desses repositórios, a Embrapa disponibiliza à sociedade a Base de Dados da Pesquisa Agropecuária (BDPA) (Embrapa, 2025b), que é a interface de consulta pública aos registros do Sistema de Gestão do Acervo Documental e Digital da Embrapa (Ainfo). O sistema possui atualmente mais de 1 milhão de referências, das quais aproximadamente 245 mil estão em formato digital. A BDPA é resultado do trabalho desenvolvido pelas equipes das bibliotecas quanto à preservação da memória técnica e à disponibilização dos conteúdos produzidos pela Embrapa.

Dois indicadores são produzidos pelos repositórios e utilizados na Avaliação de Desempenho Institucional: 1) número de downloads e 2) citações da produção científica. Ambos os indicadores são de extrema importância, pois refletem em números o impacto da PTC da Embrapa em diferentes camadas da sociedade. O primeiro indicador (downloads), apresentado nas Tabelas 4 e 5 e na Figura 5, reflete o consumo da PTC pelo cidadão em geral. O segundo (citações),

Tabela 4. Quantidade geral de downloads da produção técnica e científica (PTC) da Embrapa em repositórios de acesso aberto (Alice, Infoteca-e e BDPA/Portal da Embrapa) em 2024.

Repositório	Alice	Infoteca-e	BDPA/ Portal Embrapa	Total
Downloads	8.222.756	8.485.377	22.631.940	39.340.073

Fonte: Embrapa (2025b).

¹ Esse ranking é uma iniciativa do Cybermetrics Lab, grupo de investigação pertencente ao Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), o maior organismo público de investigação da Espanha.

Tabela 5. Quantidade geral de downloads da produção técnica e científica (PTC) da Embrapa nos repositórios de acesso aberto (Alice, Infoteca-e e BDPA/Portal da Embrapa), em 2024, por localização geográfica.

Localização geográfica (país)	Nº de downloads
Estados Unidos	18.903.714
Brasil	15.059.118
Reino Unido	1.675.878
Rússia	631.699
China	562.717
Moçambique	499.019
Alemanha	415.501
Angola	139.450
Japão	133.266
Portugal	129.247
França	84.395
Argentina	54.121
Canadá	49.508
Colômbia	48.702
Nova Zelândia	44.105

Fonte: Embrapa (2025b).

apresentado na Tabela 6, evidencia a contribuição da Embrapa para o meio científico que trabalha na fronteira do conhecimento.

Tabela 6. Evolução das citações da produção técnica e científica (PTC) da Embrapa na Web of Science, no período de 2019 a 2023.

Ano	2019	2020	2021	2022	2023
Nº de citações	353.334	421.220	492.941	559.751	582.847
Nº de artigos	26.162	27.301	29.315	31.070	32.345
Citações por artigo	13,51	15,43	16,82	18,02	18,02

Os dados referentes ao ano de 2023 serão publicados no Balanço Social de 2024.
Fonte: Embrapa (2025j).

Como se pode observar na Tabela 4, houve um crescimento de 22,5% no número de downloads em relação ao ano de 2023, quando foram registrados 32.056.013 downloads. Os dados desse indicador são obtidos por meio de um aplicativo de estatísticas da Universidade do Minho (Portugal) para a plataforma DSpace, que é a tecnologia aberta (software livre) utilizada pelos repositórios institucionais da Embrapa.

É importante ressaltar que a ferramenta também consegue identificar a localização geográfica dos endereços de Protocolo da Internet (do inglês *Internet Protocol address* — IPs) que realizaram esses downloads, sendo possível verificar que o impacto dessas publicações tem alcance global. Na Figura 5 e na Tabela 5, mostra-se um panorama (um visual pelo mapa e outro pelo estilo ranking) dos 14 países com

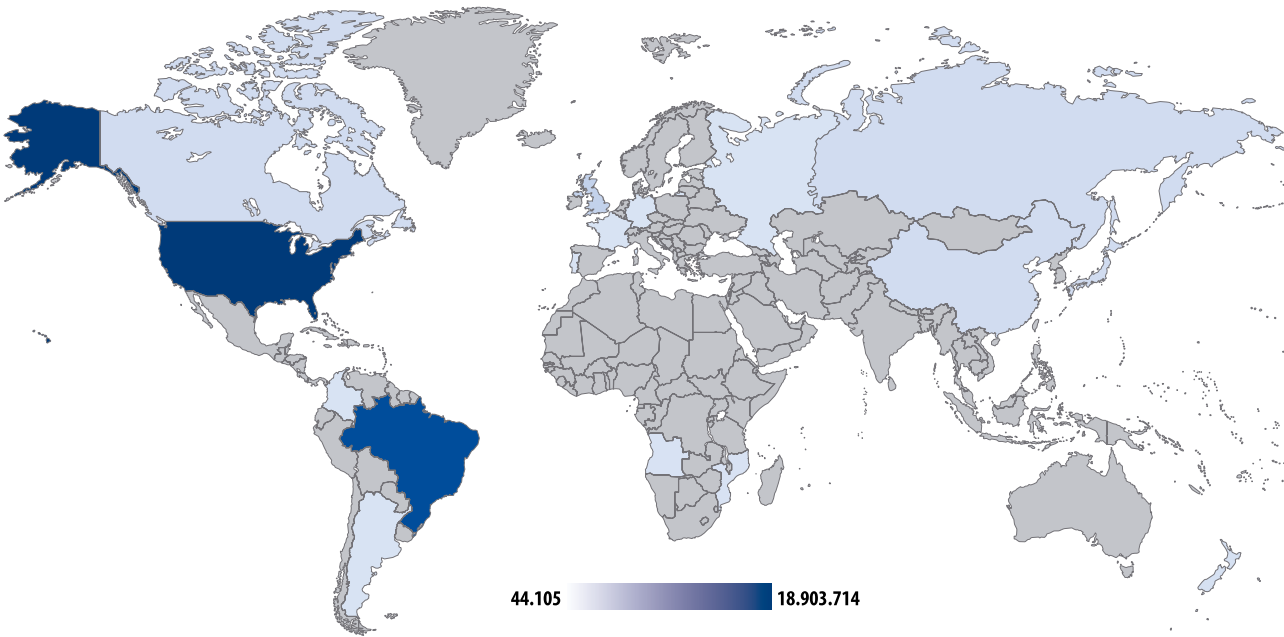


Figura 5. Quantidade geral de downloads da produção técnica e científica (PTC) da Embrapa em 2024, por localização geográfica, nos repositórios de acesso aberto (Alice, Infoteca-e e BDPA/Portal da Embrapa).
Fonte: Embrapa (2025b).

maior consumo dos conteúdos gerados pela Empresa. É interessante notar que o Brasil não é a localização geográfica que registra a maior quantidade de downloads.

A citação de um artigo é um indicador tradicional e historicamente reconhecido do impacto do conhecimento na comunidade científica, o qual vem sendo analisado pela Embrapa desde meados dos anos 2000, tomando-se como referência a base de dados internacional Web of Science (WoS) (Clarivate, 2025). Essas análises permitiram constatar que a Embrapa é uma das dez principais instituições brasileiras que produzem artigos científicos indexados na WoS.

Foi constatado também um aumento substancial da produção e do número de citações de artigos da Embrapa nos últimos anos, em comparação aos primeiros 30 anos iniciais da Empresa. Observou-se que o ápice das citações ocorre ao final de um período de 5 anos. As parcerias internacionais estabelecidas pela Embrapa são importantes e possibilitam maior impacto e visibilidade dos trabalhos desenvolvidos pela Empresa, além de fortalecer sua capacidade de gerar novos conhecimentos.

Na Tabela 6, apresenta-se a evolução quantitativa das citações de conteúdo científico produzido pela Embrapa nos últimos 5 anos. Em 2024, foram contabilizadas 582.847 citações dos artigos produzidos em 2023, o que representa um aumento de 4% em relação ao ano anterior.

e-Campo – Plataforma de capacitações on-line

O e-Campo é a plataforma de capacitações on-line da Embrapa, cuja finalidade é ampliar o acesso aos conhecimentos produzidos pela Empresa e seus parceiros, visando à adoção das tecnologias agropecuárias no âmbito nacional e internacional. Além disso, contribui para fortalecer e estabelecer parcerias, captar recursos financeiros e criar uma base de dados que permita identificar as demandas dos usuários e ampliar o relacionamento com seus clientes.

A plataforma foi lançada em 2018, com a oferta de 7 capacitações on-line desenvolvidas por 5 UD's,

alcançando, em seu primeiro ano, mais de 14 mil inscritos. Em 2020, em decorrência da pandemia, houve um aumento na busca por aprendizagem em ambientes digitais, e o e-Campo se consolidou como plataforma de capacitações on-line nas temáticas do agro, conforme apresentado na Figura 6.

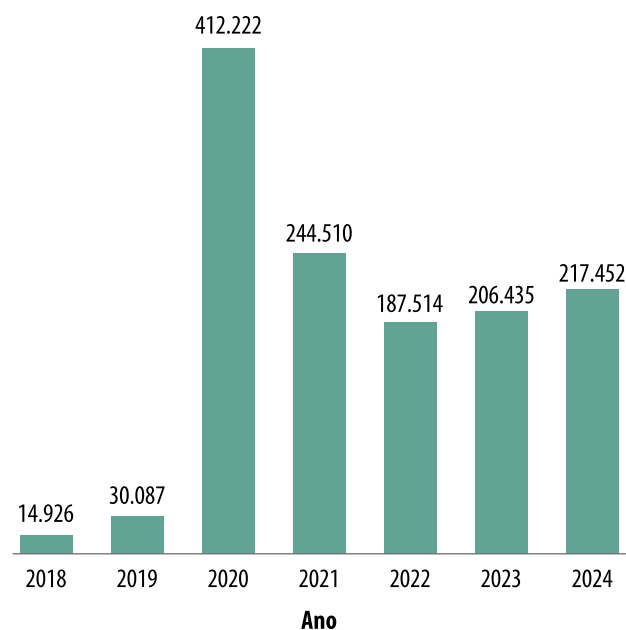


Figura 6. Evolução do número de inscritos por ano na plataforma e-Campo, no período de 2018 a 2024.

O envolvimento das UD's também é crescente e, em 2024, 42 Unidades ofertaram um total de 163 capacitações, sendo 34 inéditas. Nesse ano, foram realizadas 217.452 inscrições, totalizando 1.313.146 desde o lançamento da plataforma. As 10 capacitações mais procuradas na plataforma em 2024 estão listadas na Tabela 7.

Verifica-se na Figura 7 que há usuários do e-Campo distribuídos por todo o território nacional, com destaque para o estado de São Paulo, que reúne 14,51% do total de usuários. O alcance do e-Campo também se estende a outros países e tem aumentado a cada ano, principalmente em nações de língua portuguesa e espanhola, como Paraguai, Moçambique, Portugal, Colômbia e Angola. Até 2023, o e-Campo estava presente em 127 países e, em 2024, foi acessado por 150 países.

Após a implementação de melhorias na plataforma tecnológica — que envolveu a possibilidade de

Tabela 7. As dez capacitações com maior número de inscritos no e-Campo em 2024.

Curso	Unidade da Embrapa	Número de inscrições em 2024
Compostagem	Embrapa Agrobiologia	11.924
Produção e Edição de Vídeo pelo Celular	Embrapa Agroindústria de Alimentos	11.667
Hortas em Pequenos Espaços	Embrapa Hortaliças	8.581
Fundamentos e Práticas de Conservação de Solo e Água	Embrapa Milho e Sorgo	8.484
Recuperação de Pastagens Degradadas	Embrapa Milho e Sorgo	8.355
Formação de Facilitadores de Aprendizagem	Embrapa Sede	7.724
Cromatografia – Conceitos Básicos	Embrapa Agroindústria de Alimentos	6.014
Aquaponia Residencial	Embrapa Tabuleiros Costeiros	5.447
Ética em Experimentação Animal	Embrapa Caprinos e Ovinos	5.249
Gestão da Propriedade e Ferramentas de Controle na Produção de Ovinos e Caprinos	Embrapa Caprinos e Ovinos	4.928

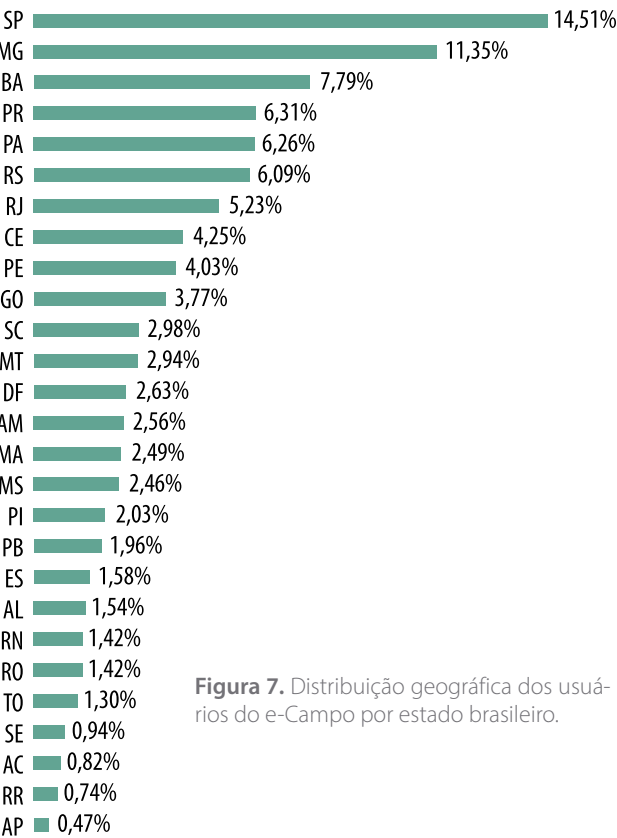


Figura 7. Distribuição geográfica dos usuários do e-Campo por estado brasileiro.

cadastro do usuário com uso do e-gov e a disponibilização de plataforma corporativa de e-commerce —, foram identificados novos requisitos para o aprimoramento da experiência do usuário, como a simplificação do cadastro e a melhoria nos campos de busca. A plataforma também foi adaptada para os usuários estrangeiros, que podem escolher o idioma de nave-

gação entre português, inglês ou espanhol. Também foi retirado o pedido de informação sobre CPF e CEP, caso o usuário informe que é estrangeiro.

Plataforma Ater+ Digital

Lançada em abril de 2024, a plataforma virtual — anteriormente chamada HubTech da Agricultura Familiar — é composta por hubs temáticos e de cadeias produtivas, além de oferecer um ambiente inovador para conectar e fortalecer o setor. Seu objetivo é fornecer informações relevantes sobre as principais cadeias alimentares e temas essenciais para a agricultura, com foco em técnicos e agentes de extensão rural, mas também úteis para agricultores (as), estudantes e outros(as) profissionais com interesse na agropecuária brasileira. A plataforma é fruto de parceria entre a Embrapa, o Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA), o Mapa, a Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural (Asbraer), o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

A Plataforma Ater+ Digital foi desenvolvida para fortalecer os serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural (Ater) e oferecer uma ferramenta digital inovadora para a disseminação de conhecimento no setor agropecuário. Disponibiliza conteúdos em diversos

formatos, como vídeos, áudios, aplicativos, cartilhas, infográficos e cursos, acessíveis tanto por dispositivos móveis quanto por computadores. Seu principal objetivo é fornecer informações atualizadas e confiáveis, contribuindo para a tomada de decisão de técnicos e produtores rurais.

Ao todo, 13 hubs foram lançados em 2024, desenvolvidos por diversas Unidades da Embrapa, conforme detalhado na Tabela 8. A iniciativa reforça o compromisso com a modernização e ampliação do acesso ao conhecimento técnico no meio rural, fortalecendo a capacitação e a eficiência dos sistemas produtivos no Brasil.

Portal Embrapa

O [Portal Embrapa](#) é um dos principais meios de acesso da sociedade ao conhecimento gerado pela Embrapa e funciona como repositório estratégico de informações sobre pesquisa, inovação e tecnologia voltados à agricultura brasileira. Ao longo dos anos, consolidou-se como uma plataforma essencial para produtores rurais, técnicos, pesquisadores, estudantes e formuladores de políticas públicas que buscam embasamento técnico-científico para suas decisões.

De janeiro a dezembro de 2024, segundo dados da plataforma Google Analytics, cerca de 9,6 milhões de usuários acessaram o Portal Embrapa para consultar conteúdos como cursos, eventos, notícias, páginas temáticas especiais, publicações técnico-científicas e materiais multimídia. Esse acervo digital não apenas dissemina o conhecimento produzido pela Embrapa, mas também contribui para a capacitação do setor agropecuário e para a democratização do acesso à informação, além de impulsionar boas práticas agrícolas, inovação e sustentabilidade no campo.

Com os desafios trazidos pelas novas formas de disseminação da informação, especialmente com o avanço da inteligência artificial (IA), a Empresa segue investindo na melhoria contínua do Portal Embrapa e busca garantir que o público encontre informações confiáveis baseadas em ciência. A atualização constante dos conteúdos, a modernização da experiência do usuário e a integração com outros canais digitais reforçam o papel do portal como referência para o desenvolvimento do agronegócio sustentável no Brasil. Além disso, a produção de conteúdos embasados na ciência, de acesso aberto e confiáveis torna-se ainda mais crucial em um cenário no qual algoritmos e modelos de IA passam a intermediar tanto a busca e quanto a oferta de informações.

Tabela 8. Hubs lançados em 2024 por Unidade da Embrapa, tipo e região.

Unidade	Hubs	Tipo	Região
Embrapa Agroindústria de Alimentos	Nutrição, Biofortificação e Alimentação Saudável	Temático	Sudeste
Embrapa Agroindústria Tropical	Caju	Cadeia Produtiva	Nordeste
Embrapa Agrossilvopastoril	Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (ILPF)	Temático	Centro-Oeste
Embrapa Arroz e Feijão	Feijão	Cadeia Produtiva	Centro-Oeste
Embrapa Caprinos e Ovinos	Caprinos e Ovinos	Cadeia Produtiva	Nordeste
Embrapa Gado de Leite	Bovino de Leite	Cadeia Produtiva	Sudeste
Embrapa Hortaliças	Batata-Doce	Cadeia Produtiva	Centro-Oeste
Embrapa Meio Ambiente	Mudanças Climáticas	Temático	Sudeste
Embrapa Meio Ambiente	Sistemas Agroflorestais	Temático	Sudeste
Embrapa Meio-Norte	Apicultura	Cadeia Produtiva	Nordeste
Embrapa Meio-Norte	Feijão-Caupi	Cadeia Produtiva	Nordeste
Embrapa Suínos e Aves	Frango	Cadeia Produtiva	Sul
Embrapa Suínos e Aves	Suínos	Cadeia Produtiva	Sul

Diante da crescente necessidade de informações qualificadas sobre produção agrícola, mudanças climáticas e segurança alimentar, o Portal Embrapa permanece como um ativo estratégico para a sociedade. O investimento contínuo na plataforma assegura que o conhecimento gerado pela pesquisa agropecuária chegue a quem mais precisa e contribua diretamente para a inovação no campo e para o fortalecimento do setor agropecuário nacional.

Mídias sociais

As redes sociais têm se tornado cada vez mais relevantes no ecossistema midiático contemporâneo. A presença estratégica da Embrapa nessas plataformas contribui para o fortalecimento tanto de sua imagem institucional quanto de sua reputação como referência nacional e internacional na pesquisa científica agropecuária, evidenciada por um alcance de 1,35 milhão de seguidores.

A Empresa mantém perfis corporativos nas redes Instagram, Facebook, LinkedIn e X (antigo Twitter), plataformas que guardam suas particularidades. A adoção de linhas editoriais diferenciadas para cada uma delas, estratégia adotada no ano anterior e que se mostrou acertada, foi mantida em 2024.

O uso de redes sociais, com especial atenção à manutenção e atualização de perfis corporativos, mostra-se uma estratégia acertada. A Empresa alcança diariamente milhares de pessoas de forma orgânica, ou seja, sem custo financeiro, uma vez que dispensa o impulsionamento de conteúdo pago.

A Comunicação da Embrapa adota essa estratégia desde 2012 por entender que as redes sociais oferecem oportunidades para o relacionamento de entes públicos com a sociedade. Adotar os canais mais difundidos e utilizados pela população em geral é essencial para informar o cidadão, com agilidade e exatidão, sobre os resultados, as ações de pesquisa e a geração de conhecimento promovidos pela Embrapa.

Números dos perfis corporativos da Embrapa em redes sociais

Instagram (@embrapa)

Seguidores – 460 mil

Total de publicações – 1.847

Alcance anual de contas – 2,3 milhões

Facebook (Página Embrapa)

Seguidores – 169 mil

Alcance anual de contas – 978 mil

LinkedIn (Página Embrapa)

Seguidores – 296 mil

Total de impressões únicas anuais – 1,8 milhão (Número de vezes que o conteúdo foi visto por algum usuário, considerando apenas visualizações únicas)

X (@embrapa)

Seguidores – 56,8 mil

YouTube (/embrapa)

Inscritos no canal – 374 mil

Total de vídeos publicados – 5.623 vídeos

Número de visualizações de vídeos – 31,9 milhões

Relacionamento com a imprensa

A imprensa brasileira publicou 52.096 matérias sobre a Embrapa em 2024. Os meses com maior quantidade de citações foram abril, mês de aniversário da Empresa (5.758), outubro (5.006), fevereiro (4.525) e julho (4.391). Esses números mais expressivos devem-se, em parte, a fatores externos à Empresa, os quais contribuíram para aumentar o interesse da mídia pela instituição.

A equipe contabilizou 1.200 atendimentos no ano, referentes às demandas de imprensa, e 400 articulações de pautas com veículos e jornalistas.

A produção ativa de conteúdo por parte da equipe de comunicação é um dos principais fatores para a manutenção da presença expressiva da Embrapa na mídia: 2.232 matérias foram publicadas no portal e distribuídas na forma de releases, com registro de 700 mil disparos pelo sistema, destinados a profissionais da imprensa e veículos de comunicação.

Paralelamente, foram produzidas 50 edições da Agência Embrapa de Notícias (AEN): boletim semanal com reportagens especiais sobre os principais resultados das pesquisas da Empresa. O informativo é enviado por e-mail para mais de 10 mil assinantes, que recebem também, uma vez por mês, uma versão em inglês.

A AEN venceu, em 2024, o prêmio +Admirados do Agro 2024 na categoria Agência de Notícias, concorrendo com agências como Bloomberg, Reuters, Agência Estado e Valor Econômico. A premiação é promovida pelo canal Jornalistas & Cia, e os vencedores são definidos por indicação e votação dos próprios profissionais da imprensa.

Prosa Rural

O Prosa Rural é o programa de rádio da Embrapa, que, desde 2004, leva semanalmente aos agricultores familiares e produtores rurais de diversas regiões do Brasil informações sobre tecnologias, produtos de baixo custo e práticas agrícolas que fazem a diferença no dia a dia do campo. Com duração de 15 minutos, o programa aborda temas relevantes para o setor

agropecuário, contribuindo para a disseminação de conhecimento e inovação no meio rural.

Idealizado em 2003 para atender às necessidades das famílias rurais do Semiárido nordestino, o Prosa Rural expandiu sua programação para as demais regiões do País e, hoje, está presente em todo o território nacional. Essa abrangência é possível graças à parceria com diversas emissoras de rádio locais, que retransmitem o programa e ampliam seu alcance para o público-alvo.

Além da transmissão via rádio, em 2024 o Prosa Rural passou a estar disponível também em plataformas digitais, como Spotify e YouTube, em sua versão estendida em formato de podcast, sem cortes. Essa iniciativa visa atender às novas formas de consumo de conteúdo e alcançar um público ainda mais amplo, incluindo jovens agricultores e demais interessados nas inovações da Embrapa.

A decisão de veicular o programa nessas plataformas tem se mostrado acertada pelo fato de ampliar efetivamente o alcance e a acessibilidade das informações fornecidas pela Empresa. No podcast do YouTube, foram registradas 91,6 mil visualizações no período de 7 de maio de 2024 (data em que foi lançado) até 31 de dezembro do mesmo ano.

O investimento contínuo no Prosa Rural reflete o compromisso da Embrapa em promover a ampla divulgação de conhecimentos e tecnologias para o campo, fortalecer o relacionamento com a sociedade e as partes interessadas. Por meio desse programa, a Embrapa contribui para a capacitação dos produtores rurais e incentiva a adoção de práticas sustentáveis e o desenvolvimento da agricultura familiar no Brasil.

Ouvidoria – Relacionamento com a sociedade – Cidadã e cidadão

A Ouvidoria da Embrapa (Embrapa, 2025d) é a instância organizacional responsável por interagir com os públicos interno e externo da Empresa, tendo como atribuições receber, tratar as manifestações e produzir informações que contribuam para o aprimora-

mento de processos internos e para o cumprimento da estratégia corporativa. Como unidade setorial do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal, a Ouvidoria utiliza a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala.BR) para recebimento, tramitação interna e atendimento às manifestações registradas por cidadãos(ãs) e empregados(as).

A Ouvidoria acumula ainda as funções de Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), em cumprimento à Lei de Acesso à Informação (Embrapa, 2025a), e de coordenação do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC). Em 2024, o SAC da Embrapa contabilizou 6.752 atendimentos, em sua maioria relacionados à busca por informações sobre pesquisa e tecnologias desenvolvidas pela Empresa. Já o SIC registrou 238 pedidos de acesso à informação via Plataforma Fala.BR e 194 atendimentos prestados por e-mail.

Manifestações do tipo Denúncia, Reclamação, Solicitação, Sugestão e Elogio, por sua vez, totalizaram 494 registros, distribuídos conforme Figura 8.

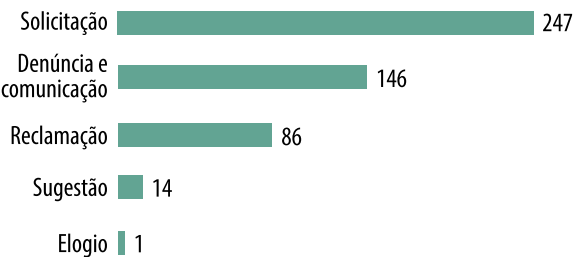


Figura 8. Manifestações registradas na Ouvidoria da Embrapa em 2024.

Fonte: Fala.br (2025).

A Ouvidoria da Embrapa, em atenção ao art. 4º do Decreto nº 10.153/2019 (Brasil, 2019c), atua como canal exclusivo para o recebimento de denúncias. Sejam elas identificadas ou anônimas, as denúncias são analisadas previamente e, conforme seu teor, encaminhadas às áreas responsáveis para a adoção das providências cabíveis — Corregedoria, Comissão de Ética da Embrapa, Comitê de Auditoria estatutário (Coaud), ou Comissão Permanente de Prevenção e Combate ao Assédio Moral (CPPCAM) —, conforme fluxo apresentado na Figura 9.

Um grande destaque ocorrido em 2024 foi a inauguração da Sala Lilás de acolhimento da Ouvidoria. Trata-se de um espaço físico de atendimento, que garante privacidade e protege a integridade de pessoas que notificam casos de assédio moral, sexual e/ou discriminação. O nome do espaço é uma alusão à publicação *Guia Lilás* (Brasil, 2023b), que estabelece orientações para a prevenção e o tratamento do assédio moral, sexual e da discriminação no governo federal.

Na Embrapa, a sala tem servido também para atendimentos presenciais em geral, contemplando a recomendação da Auditoria Interna sobre o Canal de Denúncia da Empresa. Fisicamente, o espaço está localizado em uma ala do prédio da Ouvidoria, que possui entrada independente e discreta, acessível para cadeirantes. A inauguração se deu no mês de agosto, que marca a passagem do aniversário de 18 anos da Lei Maria da Penha, e contou com a participação

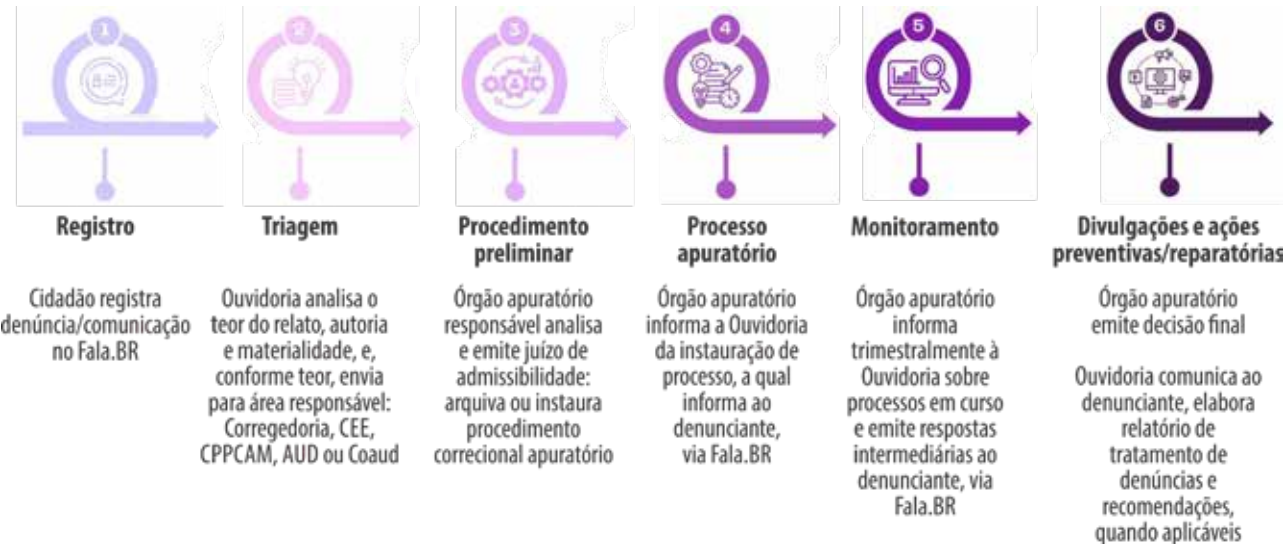


Figura 9. Fluxo de tratamento de denúncias pela Ouvidoria da Embrapa.

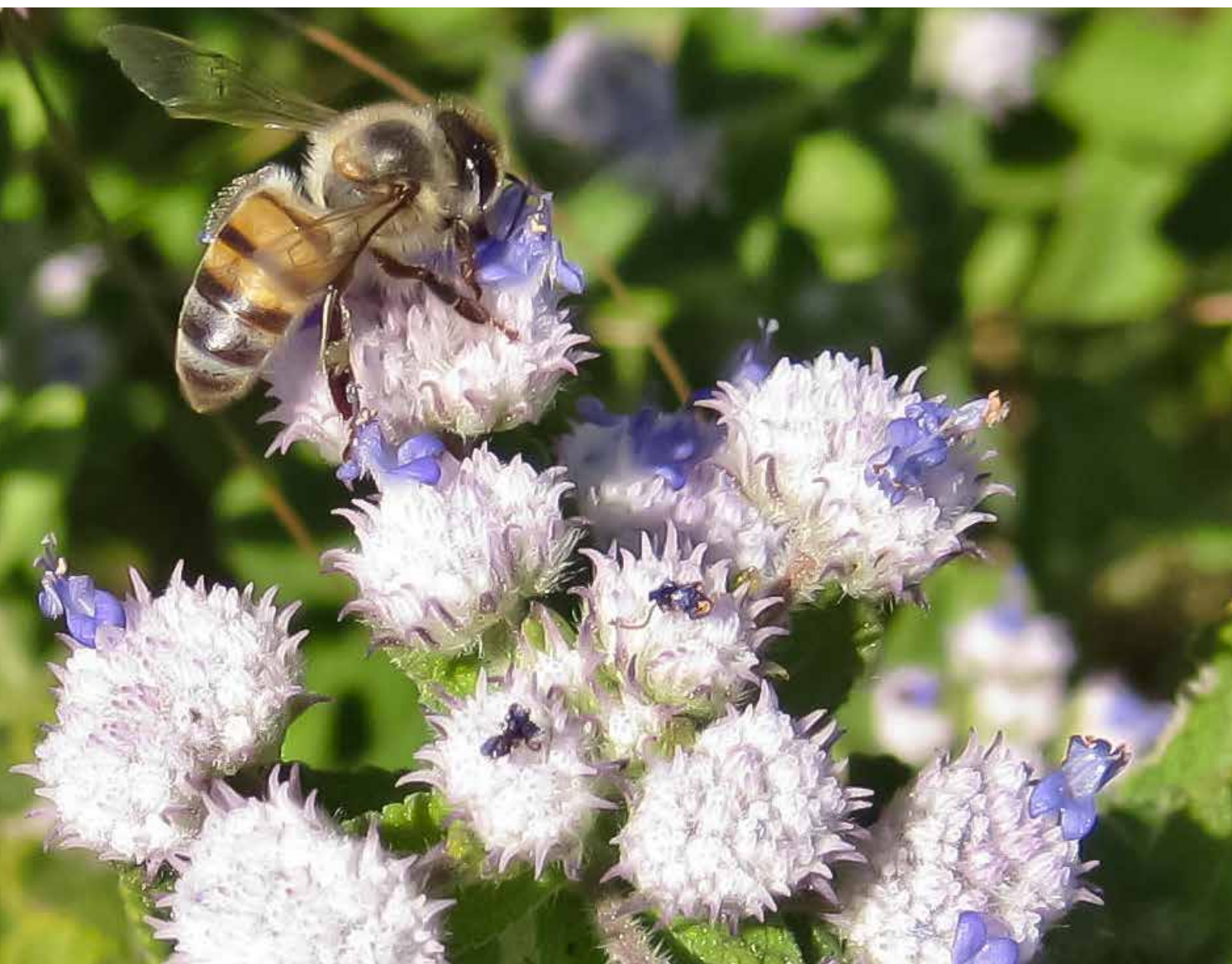


Acolhimento da Ouvidoria

da presidente da Embrapa, dos diretores-executivos, das chefias de Unidades Centrais, dos membros do Conselho de Administração (Consad) e da Ouvidora do Mapa.

Nos quatro meses de operação da Sala Lilás em 2024, foram realizados sete atendimentos, envolvendo quatro empregados(as) e três colaboradores(as) de distintas Unidades do Distrito Federal. Os atendimentos concentraram-se na escuta ativa, no acolhimento e no fornecimento de orientações aos manifestantes. A maior parte dos casos evoluiu para a resolução pacífica ou para um diálogo continuado com a Ouvidoria, e apenas uma situação foi formalizada como denúncia até o presente momento. O resultado alcançado demonstra o potencial do espaço para a atuação preventiva da Ouvidoria, com foco na conciliação e na mediação de conflitos.

Ao garantir o direito constitucional de acesso à informação e contribuir para o controle social sobre a administração da Embrapa, a Ouvidoria tem se consolidado como uma importante instância de apoio à governança da Empresa, ferramenta essencial para a promoção da integridade e da transparência.



Riscos, oportunidades e perspectivas

Riscos

A gestão de riscos na Embrapa visa reduzir as incertezas que possam afetar o desenvolvimento de pesquisas e tecnologias para o setor agropecuário do País. Seu propósito é proteger o valor da Empresa, ajudar a aprimorar seu desempenho na antecipação de eventos que possam impactar sua atuação e viabilizar o alcance de objetivos e metas. A gestão de riscos trabalha em duas dimensões, conforme apresentado na Figura 10.

Riscos estratégicos

Riscos que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos da organização e afetar sua missão, visão e valores

Riscos corporativos

Riscos associados aos processos organizacionais (cadeia de valor) que podem afetar a continuidade das operações

Figura 10. Dimensões da gestão de riscos da Embrapa.

Para o ano de 2024, a principal prioridade foi a atuação em Riscos Estratégicos, área que apresentou avanços significativos em comparação aos anos anteriores. Esse progresso contribuiu de maneira eficaz para a continuidade das atividades de pesquisa e desenvolvimento, mesmo diante de eventos inesperados e situações desafiadoras.

Essa abordagem possibilita a promoção da inovação ao identificar e gerenciar riscos, pois cria oportunidades para



o desenvolvimento de novas soluções e tecnologias que atendam às necessidades do setor produtivo e da sociedade. Por fim, destaca-se o apoio à alta gestão na tomada de decisão, por meio da oferta de informações robustas e bem fundamentadas.

Em 2024, os processos estratégicos trabalhados foram os seguintes: a) processos relacionados ao Plano de Negócios; b) etapa decisória do processo de Monitoramento de Adoção de Ativos (MAA), que envolveu o levantamento e a análise de risco pelas Unidades, com vistas à decisão de manter ou retirar definitivamente a oferta do ativo monitorado para parcerias/transferência de tecnologia; e c) o fortalecimento do processo correcional decorrente da implantação da Corregedoria, em substituição a uma supervisão existente no âmbito da Assessoria Jurídica. Os riscos foram trabalhados considerando o apetite ao risco da Embrapa e tratados de acordo com o grau de severidade.

Plano de Negócios

A revisão do Plano Diretor da Embrapa (PDE) em 2024 resultou em OEs que consideram os principais desafios e oportunidades da agricultura brasileira e da pesquisa agropecuária, reforçam as prioridades do Plano Plurianual 2024–2027 e mantêm o alinhamento com a missão, a visão e os valores da Embrapa, já como forma de minimizar os riscos.

O Plano de Negócios (PN) desdobra a estratégia estabelecida no PDE 2024–2030 em metas e resultados de curto e médio prazos. Nesse contexto, a identificação e o gerenciamento dos principais riscos estratégicos são essenciais, pois podem impactar diretamente o alcance das metas e, por consequência, dos OEs, o que pode afetar o desempenho da Empresa. Além disso, uma abordagem estruturada para a gestão de riscos permite prevenir perdas, mitigar problemas e antecipar incidentes que possam comprometer os resultados esperados.

A análise dos riscos foi realizada no contexto da governança, com foco no cumprimento das metas em andamento. Foram identificados 11 riscos, classificados conforme sua dimensão (Figura 11): 55% relacionados à gestão e execução das metas; 27% a partes interessadas; 9% a fatores políticos; e 9% a fatores econômicos

ou financeiros. Quanto aos níveis de risco, os 11 levantados foram distribuídos da seguinte forma (Figura 12): 63,6% classificados como altos, 18,2% como médios, 9,1% como nível extremo e 9,1% como baixo.

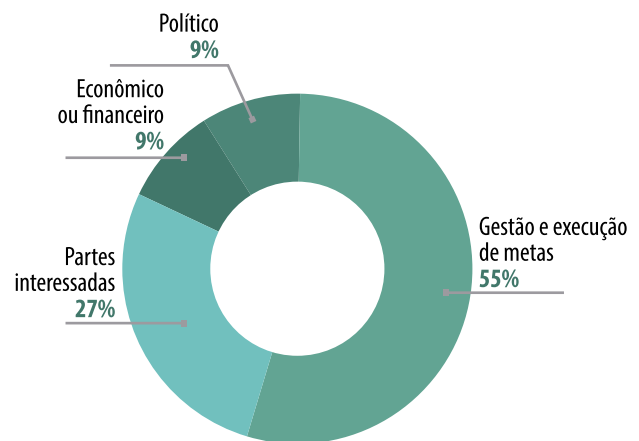


Figura 11. Tipos de riscos do Plano de Negócios por dimensão.

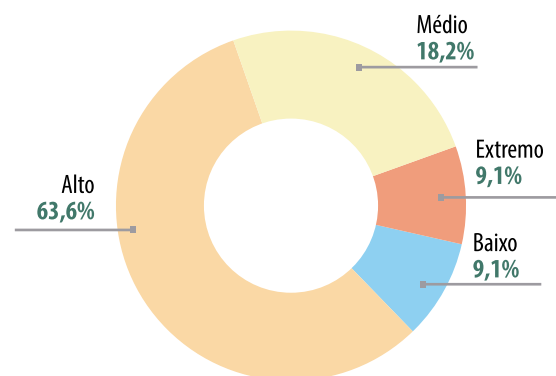


Figura 12. Níveis de riscos identificados no Plano de Negócios.

Para os riscos classificados como extremos e altos, está sendo estruturado um plano de respostas com o objetivo de propor ações específicas que visam mitigar, ou seja, reduzir a probabilidade de um risco se materializar e aumentar a capacidade da Embrapa de enfrentá-los.

O plano consiste em um conjunto organizado de medidas de controle que visa garantir maior resiliência institucional, além de incluir a identificação e a designação de indivíduos ou partes responsáveis por cada acordo de resposta ao risco. Entretanto, nem sempre é possível mitigar todos esses riscos devido a restrições orçamentárias e fatores externos que fogem ao controle da Embrapa. Nesses casos, será elaborado um plano de contingência destinado a reduzir o impacto do risco caso ele se materialize.

Monitoramento de Adoção de Ativos – Etapa decisória

O Macroprocesso de Inovação é a forma pela qual a Embrapa organiza e concatena os grandes processos (também entendidos como etapas) para cumprir sua missão e entregar valor para a sociedade. Estes grandes processos são:

1. Inteligência Estratégica e Planejamento;
2. Pesquisa;
3. Desenvolvimento e Validação;
4. Transferência de Tecnologia;
5. Monitoramento da Adoção; e
6. Avaliação de Impactos.

O processo de Monitoramento de Adoção de Ativos (MAA) é institucionalizado como a quinta etapa do Macroprocesso de Inovação e ocorre após a Transferência de Tecnologia se consolidar, ou seja, após a inserção e adoção do ativo no mercado, com o reconhecimento de sua aplicabilidade por parte do público-alvo. Objetiva-se, assim, avaliar, além das variáveis da adoção, o desempenho técnico do ativo, a satisfação do mercado em relação às tecnologias desenvolvidas pela Embrapa e a pertinência de sua permanência no mercado.

A etapa finalística do processo de Monitoramento da Adoção ocorre por meio da avaliação dos argumentos técnicos referentes ao ciclo de vida de ativos, seguida da tomada de decisão pela manutenção ou retirada da oferta do ativo para parcerias/transferência de tecnologia. Essa decisão cabe à Unidade, com base na análise do desempenho técnico e comercial refletido nas curvas de adoção, e precisa ser pautada em uma avaliação de riscos. Nesse sentido, em 2024, foi incluída a análise de risco nessa etapa decisória, o que possibilita a mitigação de riscos relacionados à manutenção, ao reposicionamento ou à retirada da oferta do ativo do mercado e garante que a etapa decisória seja bem fundamentada.

Para viabilizar a execução dessa etapa, foram realizadas cinco capacitações regionais, tendo como públi-

co-alvo os responsáveis pelo processo (pontos focais) do MAA e os agentes de riscos das Unidades Descentralizadas. As capacitações ocorreram em 42 Unidades, distribuídas em 5 oficinas regionais que envolveram a participação de 153 empregados(as) de todas as regiões do Brasil, entre eles:

- 82 agentes de riscos;
- 60 responsáveis pelo processo de MAA nas Unidades; e
- 11 profissionais de apoio aos processos de MAA nas Unidades, escolhidos para os trabalhos práticos durante as oficinas.

Nessas capacitações, os participantes tiveram contato com um exemplo prático, fundamentado em ativos escolhidos pelos participantes, que serviu de base para a realização da primeira análise guiada. O treinamento combinou aspectos teóricos e práticos, para garantir que os responsáveis compreendessem todo o processo de análise de riscos. Para enriquecer o aprendizado, foram priorizados ativos de diferentes naturezas (produto, cultivar, digital, etc.).

A capacitação de 82 agentes de riscos em 42 Unidades possibilitou a construção de uma rede de profissionais que atuarão como multiplicadores da metodologia de gerenciamento de riscos em suas respectivas Unidades. Esses agentes exercerão funções de condução e assessoramento das equipes tanto na continuidade desse processo quanto na implementação de novos processos, com contribuição fundamental para o desenvolvimento da gestão de riscos da Embrapa.

Como resultado dessa capacitação, além da construção de uma rede de agentes de riscos, cada Unidade deveria escolher pelo menos um ativo em monitoramento para realizar a análise de risco. Nesse contexto, 58 ativos foram analisados, dos quais 52 (89,7%) são do tipo produto; 5 (8,6%) correspondem à prática agropecuária; e 1 (1,7%) é do tipo processo. Esses produtos estão organizados em subtipos, com maior destaque para as cultivares convencionais e softwares (Figura 13).

O posicionamento das Unidades Descentralizadas da Embrapa em relação aos 58 ativos monitorados no Ciclo 2024, após a análise de riscos, são apresentados na Tabela 9.

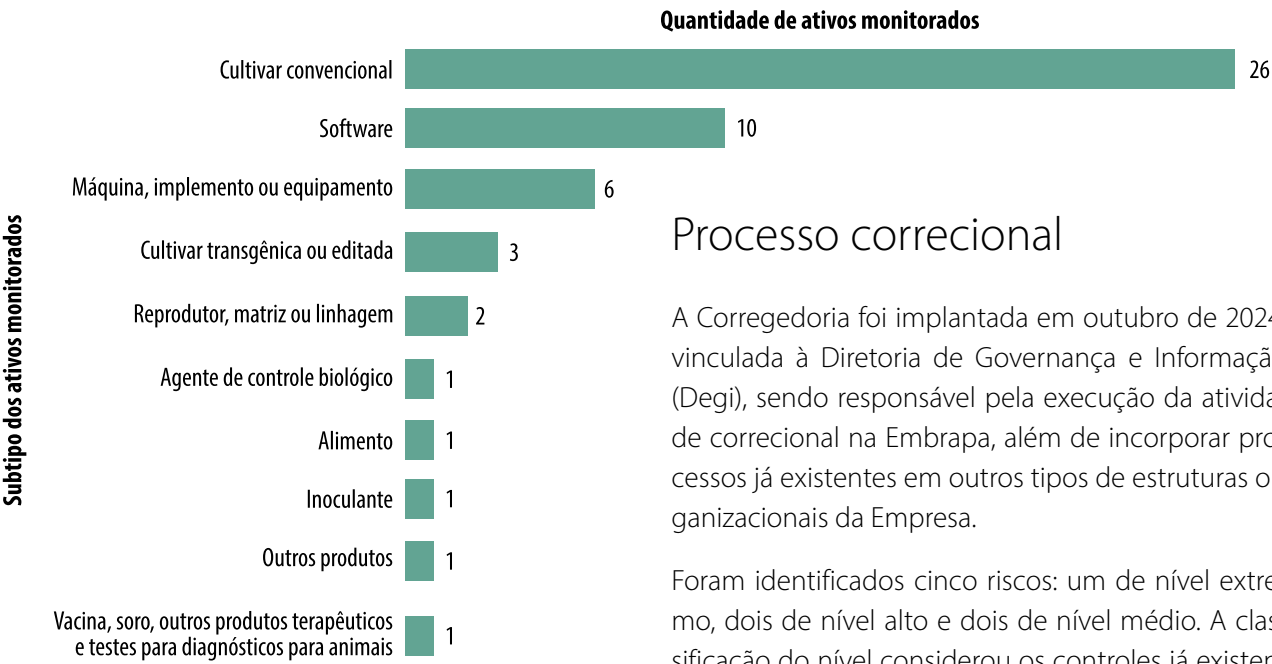


Figura 13. Os dez principais subtipos dos ativos monitorados com análise de riscos no Ciclo 2024. Os dados referem-se à Etapa 1 do processo de monitoramento.

Fonte: Dados extraídos de Cortex (Embrapa, 2025m).

Tabela 9. Posicionamento das Unidades em relação aos ativos monitorados.

Posicionamento das Unidades	Quantidade de ativos
Manter a oferta do ativo para parcerias/transferência de tecnologia	34
Manter a oferta do ativo para parcerias/transferência de tecnologia e, paralelamente, realizar atualizações/melhorias/adequações	21
Retirar a oferta do ativo para parcerias/transferência de tecnologia definitivamente	3

Para 2025, espera-se que as Unidades sigam realizando a avaliação de riscos dos ativos em monitoramento, especialmente daqueles para os quais houver a decisão de retirada definitiva da oferta para parcerias/transferência de tecnologia. A execução do Quarto Ciclo de Monitoramento será feita via Gestec — Sistema de Gestão de Ativos Tecnológicos da Embrapa —, conforme informações na seção de Resultados de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.

Processo correccional

A Corregedoria foi implantada em outubro de 2024, vinculada à Diretoria de Governança e Informação (Degi), sendo responsável pela execução da atividade correccional na Embrapa, além de incorporar processos já existentes em outros tipos de estruturas organizacionais da Empresa.

Foram identificados cinco riscos: um de nível extremo, dois de nível alto e dois de nível médio. A classificação do nível considerou os controles já existentes (Tabela 10). O risco extremo e os riscos altos estão fora do apetite ao risco da Embrapa e exigem tratamento adequado. Embora os riscos médios estejam dentro do apetite ao risco, foi proposto tratamento para mantê-los nessa faixa.

Tabela 10. Quantidade de riscos por categoria e nível.

Risco	Categoria do risco	Quantidade
Risco extremo	Operacional	1
Risco alto	Operacional	2
Risco médio	Operacional	1
Risco médio	Legal	1

Oportunidades

Em termos de oportunidades para a atuação da Embrapa com seus parceiros públicos, privados e da sociedade civil organizada, destacam-se, a partir do cenário nacional e internacional em 2024, os avanços no entendimento doméstico e global sobre as possibilidades da bioeconomia; a visibilidade do País na COP 30; a abertura de novos mercados para os produtos brasileiros; e o desafio contínuo da busca por aumentos na produtividade das cadeias agropecuárias no contexto da emergência climática. Em todos esses temas, a Embrapa tem contribuições a oferecer, seja pela sistematização e disponibilização de conhe-

cimento, informações, tecnologias e serviços, seja pela elaboração de indicadores e evidências que subsidiem políticas públicas.

A confluência de debates no G20, as novas exigências ambientais em acordos comerciais e a implementação da Estratégia Nacional de Bioeconomia trazem oportunidades para a inovação tecnológica na agricultura brasileira, assim como oportunidades

de novos modelos de negócio para os vários biomas brasileiros. Uma modernização rápida e investimentos em sustentabilidade favorecem que o País se posicione como protagonista na produção agrícola sustentável e atraia financiamento verde. Essa transformação passa pelo fortalecimento de políticas públicas que incentivem a inovação, a integração de cadeias produtivas e a promoção de práticas que conciliem produtividade e preservação ambiental.

O Brasil sediará, em novembro de 2025, a 30ª *Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas* (COP 30), em Belém, PA. O País estará no centro das discussões, e a agropecuária é um pilar da transformação sustentável. O evento representa uma oportunidade para conscientizar e informar a sociedade a respeito da questão climática e promover tecnologias, pesquisas e conhecimentos gerados pela ciência brasileira que contribuam para adaptar a agropecuária e mitigar e controlar emissões de GEEs, fomentando a competitividade e garantindo a segurança alimentar e nutricional.

A Embrapa será uma participante ativa do evento e irá realizar a Jornada pelo Clima, uma estratégia para ampliar o conhecimento da sociedade sobre agricultura e clima, além de fortalecer parcerias para a construção coletiva do futuro desejado.

Desde 2023, a abertura de 320 novos mercados para produtos agropecuários brasileiros tem gerado desafios e oportunidades para o setor, bem como para a pesquisa e inovação agropecuária, agroindustrial e florestal. Investimentos em tecnologia agrícola, sistemas integrados (como a integração lavoura-pe-

A Embrapa irá realizar a Jornada pelo Clima, uma estratégia para ampliar o conhecimento da sociedade sobre agricultura e clima.

cuária-floresta) e agricultura de precisão são estratégias essenciais para melhorar a eficiência produtiva e reduzir impactos ambientais, tornando os produtos brasileiros mais competitivos em mercados que valorizam a sustentabilidade.

Os episódios de inundações, secas severas e incêndios, como os que ocorreram no Rio Grande do Sul, na Amazônia e no Pantanal

em 2024, evidenciam a mudança do clima e impactaram diretamente a produção agrícola. Esses eventos reforçam a urgência de adotar práticas agrícolas resilientes, o que tem estimulado investimentos em tecnologias de precisão, sistemas integrados (como a integração lavoura-pecuária-floresta) e práticas de base ecológica.

Durante a calamidade climática que assolou o povo gaúcho no ano de 2024, a Embrapa rapidamente mobilizou suas equipes para delinear um conjunto de ações solidárias, emergenciais e estruturantes em apoio à reconstrução da capacidade produtiva do estado, as quais constituem o programa Recupera Rural RS. Tais ações visam oferecer suporte tecnológico aos processos de restauração ambiental e de recuperação da capacidade produtiva das regiões mais afetadas, bem como gerar dados e informações para subsidiar políticas públicas. Essa iniciativa, realizada no escopo do projeto Plataforma para Mitigação de Efeitos Climáticos Adversos na Agropecuária da Região Sul do Brasil para o Enfrentamento das Consequências das Enchentes e das Mudanças Climáticas, captou R\$ 20 milhões de recursos de crédito extraordinário do governo, para a realização das ações emergenciais e parte das ações estruturantes.

Entre as ações mais importantes, destacam-se a estruturação de uma plataforma de dados e informações; um programa de ampliação do acesso à genética Embrapa; uma caravana Embrapa para reforçar ações de transferência de tecnologias e capacitação de técnicos, gestores e agricultores; um programa de saúde única e biossegurança; e ações para redução do risco climático na agricultura. Todas essas ações

vêm sendo executadas em conjunto com parceiros estratégicos e orçamento repassado pelo governo federal. Os primeiros resultados de visitas técnicas realizadas in loco mostram a necessidade de implementação de tecnologias adequadas para a recuperação do solo, contenção de erosão e restauração da vegetação em áreas consideradas sensíveis.

Para tanto, estão previstas ações de curto, médio e longo prazo. No curto prazo, destacam-se: estratégias e processo de recuperação de solos; obras de contenção de taludes e encostas; nivelamento das áreas com sedimentação, preparo do solo e adubação; retirada de excesso de sedimentos e rochas; compostos orgânicos para condições físico-químicas e recuperação dos solos; implantação de terraços e patamares para conservação de solo e água; uso de plantas de cobertura e adubação verde; adoção do plantio direto e das cur-

vas de nível; restauração florestal e plantio de espécies florestais nativas para proteção de áreas de preservação permanente (APPs); plantio de espécies florestais para quebra-vento e formação de barreiras físicas; subdivisão em glebas de manejo e adoção de sistemas de condução em fruticultura; replanejamento do uso do solo e proteção em áreas de convergência hídrica na paisagem; planejamento e execução de obras de engenharia para estradas no meio rural. No médio prazo, incluem-se: ajustes da aptidão agrícola das áreas; programas de conservação de solos e água; programas de restauração florestal, recomposição de matas ciliares e encostas. Por fim, as estratégias de longo prazo incluem políticas públicas que possam ser implementadas para viabilizar a adoção de tecnologias de forma sustentável, além da estruturação de projetos a longo prazo em parceria com regiões e municípios afetados.



Governança, estratégia e desempenho

Os resultados obtidos pela Embrapa em 2024 demonstram que a governança desempenha um papel crucial, ao estabelecer uma relação significativa e positiva entre o desempenho da Empresa e a geração de valor, com o objetivo de cumprir sua missão institucional.

Essa é uma premissa trabalhada pelos diferentes atores de governança. Nesse sentido, a Diretoria-Executiva de Governança e Informação, por meio da estrutura de governança corporativa, procurou viabilizar um ambiente institucional favorável à obtenção de resultados.

Estrutura de governança

A estrutura de governança da Embrapa vem sendo fortalecida e ampliada, o que promove um ambiente favorável ao cumprimento de seu objeto social. Em 2024, além da atualização da competência da Degi e da Gerência-Geral de Governança Corporativa e Informação, o que amplia o foco de atuação diretamente na governança, a estrutura foi reforçada com a implantação da Corregedoria.

A governança na Embrapa é composta por diversos órgãos que desempenham funções específicas, contribuem para a eficácia das operações e garantem transparência, ética e tomada de decisões alinhadas ao seu planejamento estratégico. Sua estrutura, conforme ilustrado na Figura 14, atende ao disposto na Lei nº 13.303/2016 (Brasil, 2016a) e às



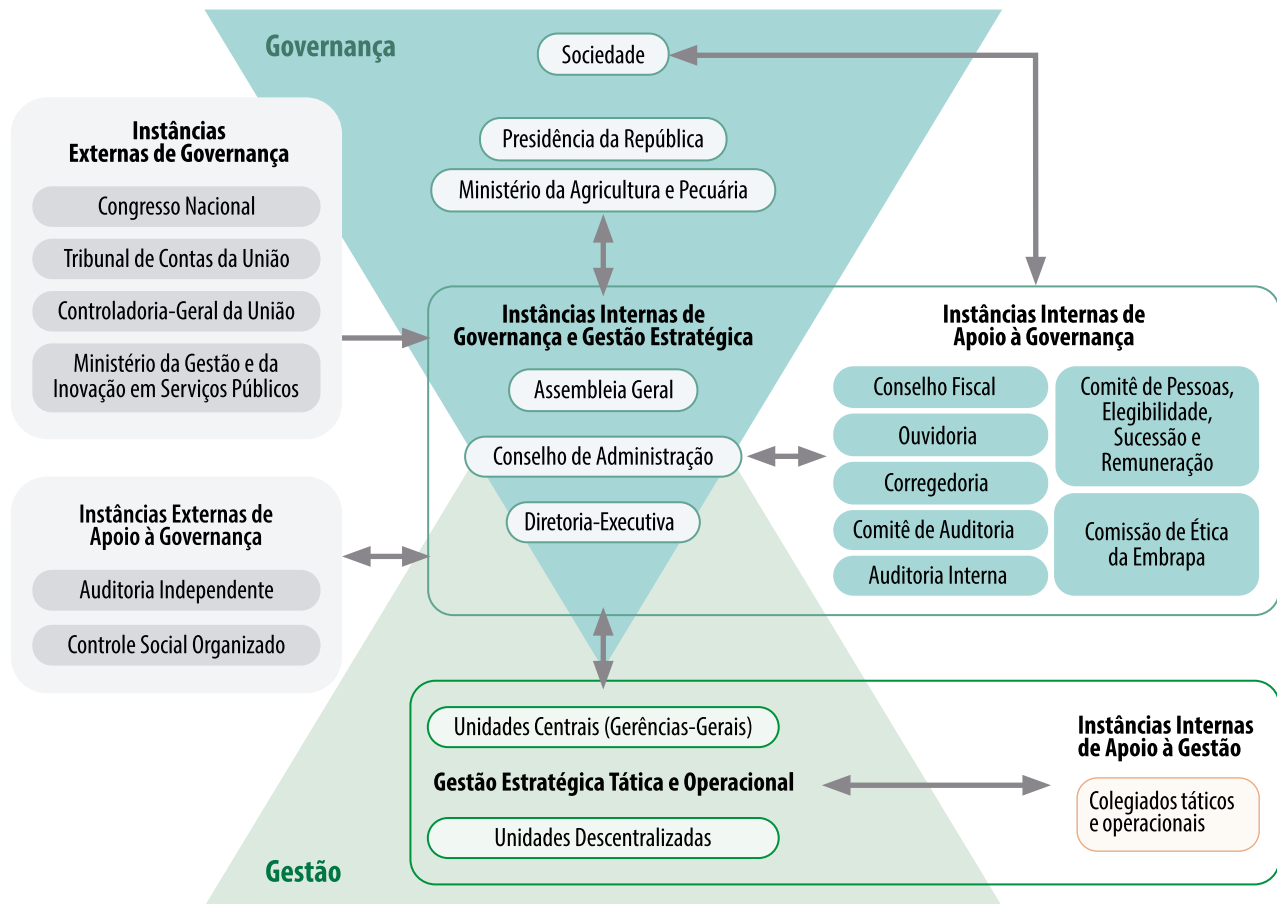


Figura 14. Estrutura de governança da Embrapa em 2024.

demais recomendações de órgãos governamentais. É também responsável por garantir o adequado relacionamento da Empresa com a sociedade e as partes interessadas, bem como pelo direcionamento da estratégia, pela verificação adequada da gestão de riscos e pela supervisão da gestão da Empresa.

A atuação das instâncias de governança se dá por meio do controle e da validação dos resultados da Empresa. Essa atuação é consolidada pelos níveis de gestão estratégica, tática e operacional, com a observância aos princípios de conformidade, integridade e governança corporativa.

A Gestão de Riscos da Embrapa teve seus processos de trabalho revistos, com a definição de novas atribuições, rearranjo organizacional e criação de duas áreas estruturantes: uma área voltada para riscos e controles internos e outra dedicada à integridade e à conformidade, seguindo orientações da Resolução da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societá-

rias da União (CGPAR) nº 48, de 6 de setembro de 2023 (Brasil, 2024b).

São órgãos estatutários de governança da Embrapa: a Assembleia Geral (AG), o Conselho de Administração (Consad), o Comitê de Auditoria (Coaud), o Conselho Fiscal (Confis), o Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração (Coele) e a Diretoria-Executiva. Os órgãos responsáveis pela administração da Embrapa são o Consad e a Diretoria-Executiva.

- **Assembleia Geral da Embrapa (AG):** Busca promover clareza e transparência no processo decisório, a fim de assegurar a exatidão nos controles dos órgãos estatutários da Embrapa. Nela, são discutidos temas de relevância estratégica e decisões de alto impacto para a organização.
- **Conselho de Administração (Consad):** É responsável pela organização, controle e avaliação das atividades da Embrapa. Esse conselho tem papel crucial na definição das diretrizes estratégicas da

instituição e abrange aspectos como gestão, pesquisa, inovação e sustentabilidade.

- **Comitê de Auditoria (Coaud):** Atua como órgão de suporte ao Consad e foca nas funções de auditoria e fiscalização. Sua atuação reforça a importância da transparência e da prestação de contas na gestão financeira e operacional da Embrapa.
- **Conselho Fiscal (Confis):** É responsável por acompanhar a execução patrimonial, financeira e orçamentária da Embrapa. Sua atuação é crucial para garantir a conformidade e a integridade nos processos financeiros da organização.
- **Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração (Coele):** Auxilia na verificação da conformidade dos processos de indicação e avaliação dos administradores, conselheiros fiscais e membros do Coaud. O Coele contribui para assegurar a transparência e a ética nos processos relacionados às pessoas que ocupam cargos de liderança na instituição.
- **Diretoria-Executiva:** É o órgão de administração superior da Embrapa, responsável por planejar, supervisionar, coordenar e controlar as atividades da instituição. Composta pela Presidência e por quatro Diretorias-Executivas, desempenha papel central na implementação das políticas e estratégias definidas pelos órgãos colegiados, a fim de promover a eficiência operacional e a consecução dos objetivos institucionais.

Em 2024, a Embrapa atingiu os objetivos estratégicos de maneira expressiva. Os investimentos em pesquisa agropecuária se traduziram em resultados palpáveis e promoveram não apenas o avanço tecnológico, mas também o desenvolvimento sustentável do setor. A integração eficaz com diferentes partes interessadas, aliada à transparência na gestão, contribuiu para o fortalecimento da confiança da sociedade na instituição.

Em resumo, a estrutura de governança da Embrapa é um pilar essencial para a geração contínua de valor nos diversos horizontes temporais, e os resultados alcançados refletem o compromisso da organização em atender às demandas da sociedade brasileira de maneira inovadora, sustentável e socialmente responsável.

Principais ações de supervisão, controle e correção

Corregedoria

O ano de 2024 representou um marco para a atividade correcional na Embrapa, pois foi criada a Corregedoria, que foi instituída como uma Unidade Central, vinculada à Degi. Além disso, está sujeita à orientação normativa e supervisão técnica da Controladoria-Geral da União (CGU), órgão central do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SisCor), por meio da Corregedoria-Geral da União (CRG).

A Corregedoria tem a missão de assegurar e proteger o valor organizacional da Embrapa, tendo como principal objetivo a gestão e a execução dos processos organizacionais e das atividades correcionais voltadas à prevenção e apuração de irregularidades praticadas por agentes públicos ou privados no âmbito da Empresa. Sua atuação é pautada por diretrizes estratégicas que fortalecem sua efetividade e não se confundem com as atividades de auditoria, assessoria jurídica, fiscalização ou recuperação de valores do erário.

Com essas diretrizes, a Corregedoria busca consolidar um modelo de atuação moderno e eficiente, alinhado às melhores práticas de governança pública, promovendo um ambiente institucional íntegro e comprometido com a excelência na gestão dos recursos públicos.

A Corregedoria participou do Modelo de Maturidade Correicional da Corregedoria-Geral da União (CRG-MM), um instrumento de avaliação que permite mensurar o grau de desenvolvimento e aprimoramento da atividade correcional dentro das instituições públicas. A participação nesse processo possibilitou uma análise detalhada dos avanços já implementados, bem como a identificação de áreas que ainda demandam aperfeiçoamento.

Atualmente, a Corregedoria encontra-se no Nível de Maturidade 1, etapa inicial que reflete a recente estruturação da Unidade e a implementação de seus

primeiros mecanismos de gestão. Esse estágio indica que a Corregedoria está em fase de desenvolvimento e aprimoramento de seus processos, com foco na padronização de procedimentos, no fortalecimento da governança e na capacitação da equipe. A partir desse diagnóstico, a Corregedoria adotou estratégias para elevação do nível de maturidade, a fim de fortalecer sua posição no cenário de governança e integridade.

Ações relevantes

Em setembro de 2024, foi apresentada uma proposta de revisão normativa para adequar a regulamentação interna à estrutura recentemente criada. A iniciativa busca garantir que os normativos da Embrapa reflitam com precisão a atuação da Corregedoria e estabeleçam diretrizes claras para a condução dos processos correcionais.

A Corregedoria tem investido no monitoramento contínuo dos processos correcionais para assegurar maior controle, transparência e eficiência na condução das apurações. Esse acompanhamento sistemático permite a análise de prazos, fluxos e resultados, possibilitando a identificação de gargalos e a adoção de medidas para aprimorar a gestão dos processos.

Outro avanço foi a implementação do monitoramento sistemático dos processos judiciais relacionados à atividade correcional. Esse acompanhamento permite uma visão integrada das repercussões jurídicas das apurações internas, o que contribui para a adoção de medidas preventivas e o aperfeiçoamento dos procedimentos correcionais.

Com o compromisso de fortalecer a cultura organizacional baseada na ética e no respeito, foram promovidos eventos preventivos em formato de palestras, intituladas Diálogos sobre Assédio Moral e Sexual. Essas ações buscam conscientizar os empregados sobre a gravidade dessas práticas, ao abordar conceitos, impactos e medidas institucionais voltados à prevenção e ao combate ao assédio no ambiente de trabalho.

As palestras proporcionaram um espaço de diálogo aberto e permitiram a troca de experiências e o esclarecimento de dúvidas, o que reforçou a importância de um ambiente laboral seguro, inclusivo e res-

peitoso. A realização desses encontros fortaleceu o compromisso da Embrapa com a integridade e a proteção dos direitos de suas empregadas e seus empregados. Devido a restrições orçamentárias, as palestras presenciais foram realizadas em duas UDs.

Correição da Embrapa em números

O estabelecimento de métricas pela Corregedoria é essencial para garantir o acompanhamento e o monitoramento eficiente dos processos correcionais, além de permitir uma gestão mais estratégica e baseada em dados. A definição de indicadores possibilita a análise do tempo médio de tramitação, a identificação de gargalos, a avaliação da efetividade das apurações e a mensuração do impacto das ações correcionais na governança da instituição.

As métricas identificadas durante o monitoramento dos processos correcionais em 2024 são apresentadas no Painel de Indicadores (Figura 15).

Efetividade das penalidades aplicadas no ano de 2024

A efetividade das penalidades aplicadas pela Embrapa é mensurada com base na proporção de decisões judiciais que as mantêm ou reformam. Para esse cálculo, considera-se o total de penalidades aplicadas em relação ao número de decisões desfavoráveis à Embrapa proferidas pelo Poder Judiciário ao longo de 2024.

É importante destacar que, para fins de apuração, leva-se em conta a data da decisão judicial (sentença ou acórdão), e não a data em que a penalidade foi aplicada. Dessa forma, ainda que a penalidade tenha sido imposta em anos anteriores, caso a decisão judicial sobre sua contestação seja proferida em 2024, ela será considerada neste exercício. Esse critério assegura que os dados reflitam a realidade do ano corrente, evitando a constante revisão de indicadores de anos passados.

Esse indicador revela o percentual de penalidades que foram mantidas ou não revertidas judicialmente, refletindo, portanto, o grau de assertividade dos processos administrativos sancionatórios da Empresa. Quanto maior a efetividade, maior a confiança na consistência e legalidade das penalidades aplicadas.

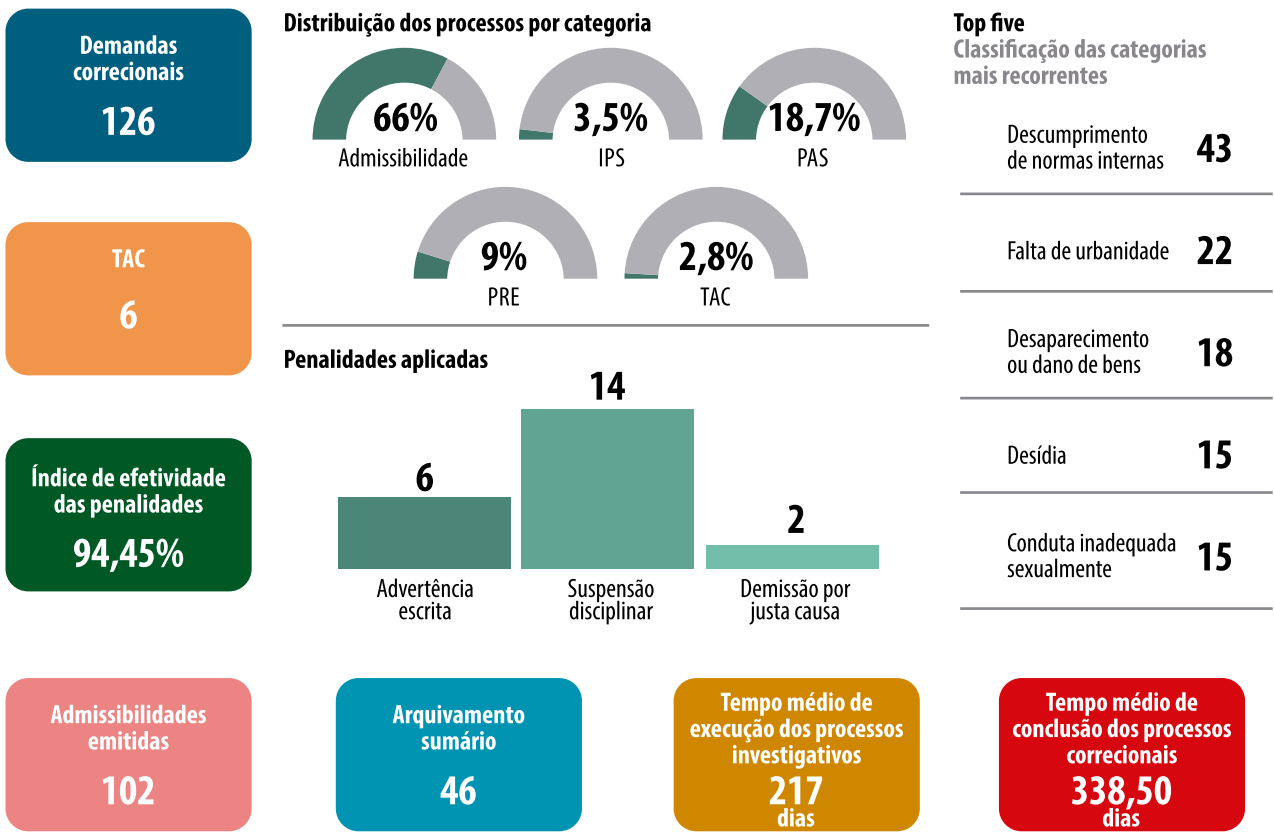


Figura 15. Painel de indicadores da Corregedoria da Embrapa no exercício de 2024.

Auditoria interna

A Auditoria Interna interage com a alta administração, colegiados, primeira e segunda linhas, bem como com órgãos e instituições externas, com o objetivo de agregar valor e melhorar as operações da Embrapa. Essa interação se dá mediante uma abordagem sistemática, disciplinada e baseada em riscos, voltada ao aprimoramento dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos da Empresa.

Pautada pelos princípios da independência e objetividade, a Auditoria Interna da Embrapa auxilia na identificação de oportunidades de melhoria, na redução de riscos e no aumento da eficiência e eficácia dos processos organizacionais, contribuindo, assim, para melhorar a gestão da organização e a proteção de seus ativos.

No exercício de 2024, foram realizadas auditorias em dez UD's da Embrapa, as quais abrangeram avaliações em diversas áreas estratégicas. As auditorias focaram nos processos de gestão da informação, recursos ex-

ternos, gestão financeira, orçamentária, administrativa, patrimonial e operacional, além da gestão de ativos e da pesquisa e desenvolvimento.

Adicionalmente, foram analisados os processos e os controles internos das Demonstrações Financeiras do Exercício, com foco na confiabilidade das informações contábeis e na melhoria das operações. Também foram avaliadas as atividades da Fundação Ceres (Plano de Previdência Complementar) e da Casembrapa (plano de saúde), a fim de garantir a conformidade e eficiência na gestão desses benefícios.

Por meio dessas auditorias, foram emitidas recomendações para melhoria na governança, na gestão de riscos, nos controles internos, na transparência e *accountability*, uma vez que as avaliações abrangeram a forma pela qual os recursos foram administrados e a maneira com que a gestão foi exercida para assegurar o cumprimento dos objetivos institucionais e a integridade das informações e processos.

Além dos avanços identificados nos processos auditados, houve recuperação de valores por meio do ressarcimento de quantias pagas indevidamente.

Paralelamente, foram gerados benefícios não financeiros, o que resultou em melhorias estruturantes nos processos finalísticos e de gestão e fortaleceu a governança, a eficiência operacional e a transparência institucional.

Para atender de forma eficaz às demandas da administração da Empresa, a Auditoria Interna tem avançado em seu Programa de Gestão e Melhoria da Qualidade (PGMQ). Entre os principais progressos, destaca-se a implementação dos Key Process Areas (KPAs) para alcançar os níveis 2 e 3 do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM), para fortalecer a maturidade e a eficiência dos processos de auditoria.

Além disso, houve a estruturação dos canais de comunicação no intuito de aprimorar a transparência e a interação com as partes interessadas. Como parte da modernização dos processos, foram desenvolvidos painéis, indicadores e análises estratégicas, abrangendo áreas como gestão de pesquisa, gestão de ativos, gestão de pessoas, instrumentos jurídicos e recomendações de auditoria. Essas soluções foram viabilizadas por meio de ferramentas de Business Intelligence (BI), as quais tornaram as avaliações mais ágeis e efetivas.

Outro avanço importante foi o início da construção de *prompts* para utilização de inteligência artificial generativa, que abriu caminho para a automação de análises e o aprimoramento das auditorias.

Os resultados das ações realizadas pela Auditoria Interna são apresentados no Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (Raint) e estão disponíveis no Portal da Embrapa (Embrapa, 2025e).

Comissão de Ética

A Comissão de Ética da Embrapa (CEE) orienta sua atuação na promoção de espaços para discussão de questões éticas no exercício profissional. Também fomenta ações e recomendações educativas, punitivas, preventivas e conciliatórias, com o objetivo principal de contribuir para a resolução de conflitos apresentados em denúncias e/ou consultas e, assim, promover a melhoria do clima organizacional na Embrapa.

Diante da complexidade dos fatos apresentados em uma denúncia, a CEE conduz uma investigação de-

talhada, que envolve o desdobramento, a análise e a contextualização dos elementos em questão. Esse trabalho abrange diferentes componentes, dimensões e dinâmicas laborais, profissionais, psicológicas, histórico-sociais e organizacionais. O objetivo é alcançar uma compreensão abrangente e precisa do evento gerador para possibilitar seu efetivo equacionamento. Nesse sentido, em suas decisões colegiadas, a CEE atua de forma imparcial, buscando favorecer e preservar o amplo diálogo conciliador, a mitigação de danos entre os envolvidos, o debate democrático de ideias, visões e sentimentos (objetivos ou subjetivos), seja no âmbito da atuação em seu colegiado, seja no campo mais amplo do exercício profissional na organização.

Consultas e denúncias

Em 2024, todas as consultas recebidas foram respondidas, e todas as denúncias foram e/ou estão sendo avaliadas, analisadas e devidamente apuradas pela CEE, de acordo com o rito processual elencado na Resolução nº 10/2008 (Brasil, 2008), da Comissão de Ética Pública da Presidência da República (CEP/PR) e no Regimento Interno da CEE (Norma nº 037.005.001.008) (Embrapa, 2016), que estabelece as normas de funcionamento e o rito processual para o trabalho das Comissões Setoriais de Ética das instituições públicas do Poder Executivo Federal. Na Figura 16 e na Tabela 11, apresenta-se um resumo do histórico das demandas.

Ao término da tramitação/apuração das denúncias recebidas na CEE, as respectivas ementas são publi-

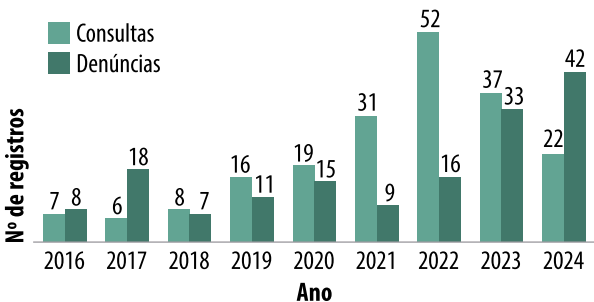


Figura 16. Histórico de consultas e denúncias recebidas pela Comissão de Ética no período de 2016 a 2024.

Tabela 11. Resumo do tratamento das denúncias recebidas na Comissão de Ética da Embrapa (CEE) em 2024.

Categoria das denúncias	Quantidade
Denúncias admitidas com a abertura de sete procedimentos preliminares (PP)	9
Denúncias não admitidas e arquivadas por inocorrência de infração ética	24
Denúncias concluídas e arquivadas após abertura de PP e realização de diligências	1
Denúncias em fase de apuração e/ou avaliação e exame do juízo de admissibilidade	8
Denúncias em tratamento do ano de 2022–2023	4

cadadas no Portal da Embrapa para fins de cumprimento ao disposto na legislação vigente².

A CEE desempenha um papel crucial na educação durante o processo de apuração ética das denúncias. Frequentemente, o procedimento inclui orientações aos denunciados no intuito de melhorar os processos de trabalho e prevenir futuras ocorrências semelhantes, promovendo um ciclo educativo, preditivo e preventivo. Com base nas denúncias recebidas, a CEE encaminha orientações específicas aos representantes locais de ética das Unidades da Embrapa, como participação e inscrição em cursos de aperfeiçoamento sobre temas que envolvem a ética no serviço público e nas relações de trabalho; reforço dos cuidados relacionados aos canais de denúncias; e orientações sobre os mecanismos de atenção às disposições constantes na Lei nº 12.813/2013 (Lei de Conflito de Interesses) (Brasil, 2013).

Os principais resultados alcançados em 2024 foram:

- a) 100% das consultas recebidas foram respondidas pela CEE.
- b) 100% das denúncias recebidas foram apuradas e/ou estão em fase de exame e avaliação, conforme rito processual definido no regimento interno da CEE e nos normativos da CEP/PR (Embrapa, 2016).
- c) A CEE promoveu nove eventos corporativos de promoção à temática ética na Embrapa, alcan-

çando todos os públicos da Empresa, em todas as Unidades e regiões do Brasil.

Planejamento e gestão estratégica

O planejamento estratégico da Embrapa constitui um processo estruturado que capacita a instituição a responder às transformações contínuas no setor agrícola e no ecossistema de ciência, tecnologia e inovação do qual faz parte. Esse processo alinha-se aos direcionamentos do PPA do governo federal e ao Plano Estratégico do Mapa, sendo constantemente enriquecido por dados e análises do Sistema de Inteligência Estratégica da Embrapa (Agropensa).

A estratégia da Embrapa é orientada por dois documentos complementares: o Plano Diretor, em sua sétima edição revisada (PDE 2024–2030), que define a visão de médio e longo prazo, e o Plano de Negócios, instrumento anual que detalha metas e resultados a serem alcançados.

Plano Diretor da Embrapa

Em 2024, a Embrapa lançou a atualização do VII Plano Diretor (PDE 2024–2030) (Embrapa, 2024c), consolidando sua estratégia para o período. O documento apresenta os ecossistemas de inovação, as partes interessadas, os OEs e o mapa estratégico da instituição. Os OEs, reduzidos de 11 para 9, são interdependentes e transversais, permitindo uma análise dinâmica e multidimensional dos resultados e das contribuições da Embrapa. Entre os 9 OEs, 7 são finalísticos, associados aos macroprocessos de inovação e gestão da inovação, enquanto 2 são voltados à gestão organizacional, relacionados a processos viabilizadores. Cada um deles é desdobrado em especificações e alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU.

O PDE enfatiza as dimensões social, econômica e ambiental da sustentabilidade como pilares para a competitividade da agropecuária brasileira, especialmente no contexto das mudanças climáticas e da

² Disponível em: <https://www.embrapa.br/codigo-de-etica>

Tabela 12. Objetivos Estratégicos (OEs) e metas estratégicas da Embrapa em 2024.

Objetivo Estratégico do Plano Diretor da Embrapa (PDE) 2024–2030	Metas estratégicas do Plano de Negócios 2024
 Produção Sustentável e Competitividade: Gerar soluções tecnológicas e oportunidades de inovação para promover a sustentabilidade, a produtividade e a competitividade da agropecuária nacional.	1.1. Até 2025, incrementar em 20% o benefício econômico gerado por práticas agropecuárias e tecnologias sustentáveis redutoras de custos desenvolvidas pela Embrapa e parceiros. (Meta de impacto) 1.2. Até 2030, aumentar em 10% a adoção de cultivares de espécies anuais e perenes, de interesse econômico, adaptadas às diferentes regiões brasileiras. (Meta de adoção) 1.3. Até 2030, aumentar em 10% os benefícios econômicos derivados do Zoneamento de Risco Climático (Zarc) com apoio da Embrapa e parceiros. (Meta de impacto)
 Recursos Naturais e Mudança do Clima: Gerar conhecimentos, tecnologias e informações para o uso racional dos recursos naturais dos biomas brasileiros e o enfrentamento e mitigação das mudanças do clima.	2.1. Até 2025, ampliar em 100% o número de usuários de plataformas digitais de dados espaço-temporais integrados para o território brasileiro desenvolvidas pela Embrapa e parceiros. (Meta de adoção) 2.2. Até 2025, ampliar em 11 milhões de hectares as áreas de sistemas de integração, recuperação de pastagens e florestas plantadas que utilizam soluções tecnológicas geradas pela Embrapa e parceiros. (Meta de adoção) 2.3. Até 2025, disponibilizar cinco sistemas de manejo desenvolvidos pela Embrapa e parceiros para o manejo sustentável de florestas naturais adaptados às diferentes regiões brasileiras. (Meta de produto) 2.4. Até 2027, aumentar em 30% o número de soluções tecnológicas disponibilizadas para o enfrentamento da pressão sobre os biomas, da mudança do clima, e para o uso sustentável dos recursos genéticos e naturais e das fontes renováveis de energia. (Meta de produto)
 Tendências de Consumo e Agregação de Valor: Gerar conhecimentos e tecnologias que promovam a agregação de valor e a diversificação de produtos, processos e serviços oriundos das cadeias agropecuárias, florestais e agroindustriais, explorando as novas tendências de consumo.	3.1. Até 2025, aumentar em 20% o impacto econômico gerado pela adoção de tecnologias agregadoras de valor a produtos alimentares, florestais e agroindustriais desenvolvidos pela Embrapa e parceiros. (Meta de impacto) 3.2. Até 2030, viabilizar a disponibilização de cinco tecnologias que promovam a agregação de valor a produtos, processos e serviços oriundos das cadeias agropecuárias e agroindustriais. (Meta de produto)
 Segurança Alimentar e Saúde Única: Fortalecer a capacidade de apoio à segurança e soberania alimentar e à Saúde Única, gerando alimentos saudáveis em sistemas agrícolas sustentáveis.	4.1. Até 2025, aumentar em 30% o impacto econômico gerado por tecnologias desenvolvidas pela Embrapa e parceiros para o manejo de problemas zoonóticos. (Meta de impacto) 4.2. Até 2025, aumentar em 15% a adoção de tecnologias produzidas pela Embrapa e parceiros que preservem a qualidade nutricional, a segurança ou a vida útil de alimentos. (Meta de adoção) 4.3. Até 2027, aumentar em 20% o número de ações de apoio à inovação e ativos tecnológicos disponíveis para as cadeias produtivas dos alimentos que formam a base da dieta brasileira, considerando as especificidades regionais. (Meta de produto)
 Bioeconomia e Economia Circular: Desenvolver tecnologias e conhecimentos que contribuam para os diferentes potenciais da bioeconomia brasileira, por meio da agregação de valor a produtos da sociobiodiversidade, do aproveitamento de coprodutos e resíduos, da geração de bioprodutos, bioinsumos e energia renovável, da redução de emissões de gases de efeito estufa (GEEs) e do uso eficiente dos recursos naturais.	5.1. Até 2025, disponibilizar para o setor produtivo cinco soluções tecnológicas alternativas a produtos de base não renovável. (Meta de produto) 5.2. Até 2030, disponibilizar cinco novas matérias-primas renováveis para uso no contexto da bioeconomia. (Meta de produto) 5.3. Até 2027, disponibilizar 15 ativos e tecnologias sociais relacionados à bioeconomia, em todos os biomas. (Meta de produto)

Continua...

Tabela 12. Continuação.

Objetivo Estratégico do Plano Diretor da Embrapa (PDE) 2024–2030	Metas estratégicas do Plano de Negócios 2024
 Inclusão Socioprodutiva e Digital: Gerar e compartilhar conhecimentos, práticas produtivas e alternativas tecnológicas voltadas para a inclusão socioprodutiva e digital, visando à transição agroecológica e ao desenvolvimento territorial sustentável.	6.1. Até 2025, aumentar em 30% o impacto econômico gerado por tecnologias e práticas desenvolvidas pela Embrapa e parceiros para o Semiárido e a Amazônia. (Meta de impacto) 6.2. Até 2030, aumentar em 10% a adoção de tecnologias da Embrapa e parceiros que contribuam para geração de empregos no setor produtivo. (Meta de adoção) 06.3. Até 2027, aumentar em 30% o número de tecnologias disponíveis que contribuam para a inclusão socioprodutiva, para a transição agroecológica e para o desenvolvimento territorial. (Meta de produto)
 Tecnologias Emergentes e Disruptivas: Contribuir para uma agricultura sustentável de futuro a partir da ampliação da produção de conhecimento em tecnologias emergentes e disruptivas.	7.1. Até 2027, ampliar a adoção de 60 soluções tecnológicas em automação e agricultura digital, pelo setor produtivo, para as cadeias agropecuárias desenvolvidas pela Embrapa e parceiros. (Meta de adoção) 7.2. Até 2025, aumentar em 100% o número de usuários de aplicativos e sistemas digitais gerados pela Embrapa e parceiros. (Meta de adoção) 7.3. Até 2027, aumentar em 10% o número de tecnologias emergentes e em áreas portadoras de futuro desenvolvidas. (Meta de produto)
 Transformação Digital: Ampliar a transformação digital na Embrapa a partir da governança de dados e da tecnologia da informação, aumentando a capacidade colaborativa dos empregados nos processos de geração, compartilhamento e uso do conhecimento na era digital.	8.1. Até 2030, atualizar e consolidar 100% da infraestrutura de Tecnologia da Informação institucional, para permitir amplo uso de ciência de dados e ferramentas de TI nos sistemas de gestão, prospecção e realização de PD&I. (Meta de melhoria de processo) 8.2. Até 2030, integrar, automatizar e interoperar 100% das plataformas digitais, de múltiplos usos e aplicações, disponibilizadas pela Embrapa. (Meta de melhoria de processo) 8.3. Até 2030, promover ações de capacitação para pelo menos 30% do quadro funcional da Embrapa em conhecimentos e habilidades relacionados à transformação digital. (Meta de melhoria de processo)
 Fortalecimento e Modernização Institucional: Estabelecer estratégias para uma transição cultural que garanta a modernização institucional, por meio do fortalecimento da rede Embrapa, da valorização das pessoas e das novas formas de interação nos ecossistemas de inovação.	9.1. Até 2030, incrementar em até 20% a captação de recursos financeiros privados nos projetos de PD&I. (Meta de melhoria de processo) 9.2. Até 2030, diversificar as fontes de recursos públicos para incrementar em até 30% a captação de recursos financeiros. (Meta de melhoria de processo) 9.3. Até 2027, implantar e modernizar as estruturas de 43 centros de pesquisa agropecuária. (Meta de melhoria de processo) 9.4. Até 2027, aumentar em pelo menos 10%, a cada ano, a receita oriunda da exploração comercial de ativos desenvolvidos e codesenvolvidos pela Embrapa. (Meta de melhoria de processo) 9.5. Até 2027, aumentar em 30% o número de instituições parceiras em projetos de pesquisa da Embrapa. (Meta de melhoria de processo) 9.6. Até 2027, aumentar em 10% as parcerias formalizadas em pesquisa, desenvolvimento e inovação. (Meta de melhoria de processo) 9.7. Implementar até 2027, 90% das práticas corporativas de governança e gestão, buscando a excelência, fundamentadas nos modelos e programas de referência do governo federal. (Meta de melhoria de processo)

descarbonização das economias. Os nove OEs e suas respectivas metas estão detalhados na Tabela 12.

Os nove OEs do PDE 2024–2030 estão transversalmente ligados aos dois Objetivos Específicos do Programa 2303 e a suas respectivas entregas. Eles representam temáticas nas quais a ciência e a inovação, as parcerias e o compartilhamento são essenciais para os avanços desejados para os próximos anos. Além disso, esses OEs podem ser vinculados às Agendas Prioritárias do PPA 2024–2027 (Tabela 13).

Os OEs do PDE 2024–2030 (Embrapa, 2024c) estão também vinculados ao Plano Estratégico do Ministério da Agricultura e Pecuária 2020–2031, atualizado

em 2023, contribuindo para os indicadores dos seguintes objetivos:

Objetivo 5. Prover conhecimentos e tecnologias inovadoras para o setor agropecuário.

Objetivo 9. Promover a inovação e a pesquisa aplicada às cadeias produtivas agropecuárias.

Plano de Negócios 2024

O Plano de Negócios, peça essencial de governança e exigência da Lei das Estatais, traduz o PDE em metas anuais monitoráveis, classificadas em quatro

Tabela 13. Alinhamento entre os Objetivos Estratégicos (OEs) do Plano Diretor da Embrapa (PDE) 2024–2030 e as Agendas Prioritárias expressas no Plano Plurianual (PPA) 2024–2027.

Objetivos Estratégicos do PDE 2024–2030	Agendas prioritárias para o PPA 2024–2027					
	Combate à fome e redução das desigualdades	Educação básica	Saúde: atenção primária e especializada	Novo PAC	Neoindustrialização, trabalho, emprego e renda	Combate ao desmatamento e enfrentamento da emergência climática
OE 1: Produção Sustentável e Competitividade	✓				✓	✓
OE 2: Recursos Naturais e Mudança do Clima		✓	✓			✓
OE 3: Tendências de Consumo e Agregação de Valor	✓				✓	
OE 4: Segurança Alimentar e Saúde Única	✓		✓			
OE 5: Bioeconomia e Economia Circular	✓				✓	✓
OE 6: Inclusão Socioprodutiva e Digital	✓	✓			✓	
OE 7: Tecnologias Emergentes e Disruptivas					✓	✓
OE 8: Transformação Digital				✓		✓
OE 9: Fortalecimento e Modernização Institucional				✓		

Fonte: Embrapa (2024c).

categorias: 1) metas de impacto, estabelecidas em termos de estimativa de benefícios econômicos e sociais incorporados pelo setor produtivo, a partir da adoção de uma amostra de soluções tecnológicas da Embrapa; 2) metas de adoção, construídas a partir de estimativas de adoção das soluções tecnológicas da Embrapa pelos públicos-alvo; 3) metas de disponibilização de tecnologias, baseadas em números de tecnologias disponibilizadas para incorporação pelo setor produtivo; e 4) metas de melhoria de processos, utilizadas para monitorar a qualidade e o desempenho das atividades de gestão dos processos de trabalho, buscando garantir o cumprimento da missão da Embrapa em PD&I.

Para 2024, foram planejadas 21 metas finalísticas e 10 metas de gestão, detalhadas na Tabela 12, que priorizam ações de curto e médio prazo e asseguram o cumprimento da missão da Embrapa em PD&I.

Plano de curto prazo (2024) nas Unidades da Embrapa

Em 2024, cada Unidade da Embrapa elaborou seu Plano de Execução da Unidade (PEU) e a Agenda de Trabalho Anual (ATA), desdobrando as metas do Plano de Negócios e os OEs em níveis táticos e operacionais, respectivamente. Esse planejamento resultou em 1.500 compromissos, coordenados entre Unidades Centrais (UCs) e UD, e na execução de 1.092 projetos e 1.558 ações gerenciais, os quais permitem a entrega dos resultados da Empresa à sociedade, visando atender às mais diferentes necessidades colocadas pelos clientes e estabelecidas nos objetivos estratégicos.

Acompanhamento dos objetivos estratégicos

Em 2024, a Embrapa se comprometeu a gerar uma série de resultados previstos em seus nove objetivos estratégicos, com 31 metas e respectivos indicadores. A consolidação desses resultados pode ser consultada no *Relatório Executivo de Resultados do Plano de Negócios 2024* (em elaboração) e no *Balanço Social 2024* (Embrapa, 2025j).

A Embrapa realiza todos os anos a avaliação de impactos econômicos, sociais, ambientais e do ponto de vista do desenvolvimento institucional de uma amostra de tecnologias. Os resultados são publicados, desde 1997, no site do Balanço Social da Empresa. A Figura 17 apresenta uma perspectiva da geração de valor que a Embrapa proporciona à sociedade. Em 2024, o Lucro Social da Embrapa foi de R\$ 107,17 bilhões.

O gráfico apresenta a Receita Operacional Líquida ou, em linhas gerais, os valores aplicados, bem como os impactos de uma amostra de tecnologias. Ao considerar a série histórica de 28 anos, é possível aferir que, nesse período, a Embrapa retornou à sociedade, em média, cerca de R\$ 13 para cada real aplicado. Os dados referentes ao impacto das tecnologias da Embrapa em 2024 foram compilados nos meses de fevereiro e março de 2025 e estão disponíveis para consulta no site do [Balanço Social](#) no Portal Embrapa.

Em 2024, a programação de pesquisa atendeu, majoritariamente, aos seguintes OEs: Produção Sustentável e Competitividade; Tendência de Consumo e

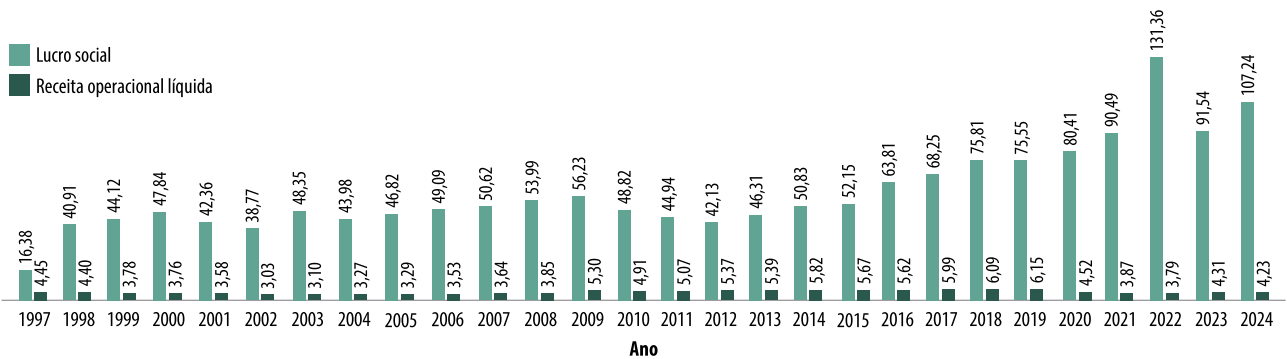


Figura 17. Geração de valor que a Embrapa proporciona à sociedade: série histórica do Lucro Social e da Receita Operacional Líquida (1997–2024).
Fonte: Embrapa (2025j).

Agregação de Valor; Bioeconomia e Economia Circular; e Recursos Naturais e Mudança do Clima. A Figura 18 exibe o alinhamento, em termos percentuais, dos resultados da programação com o planejamento estratégico da Embrapa.

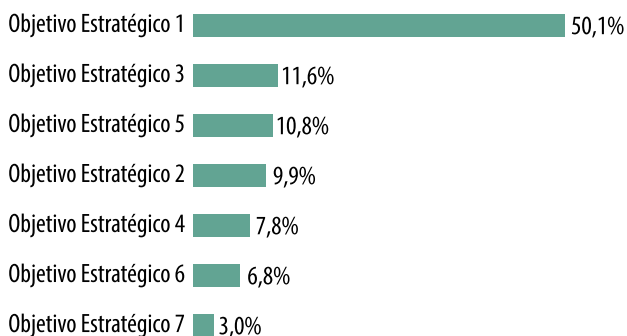


Figura 18. Distribuição percentual da programação de PD&I em 2024, em relação aos Objetivos Estratégicos do Plano Diretor da Embrapa.

Fonte: Dados extraídos de Ideare (Embrapa, 2025n).

Monitoramento das metas de gestão

Na Tabela 14, apresentam-se os resultados parciais das metas de produto e organizacionais do Plano de Negócios 2024 (Embrapa, 2024d). As metas de adoção e impacto requerem estudos anuais, conduzidos por todas as Unidades Descentralizadas da Embrapa, para apuração dos resultados. A análise desses dados permite a realização do acompanhamento anual, realizado entre os meses de março e abril. Os Relatórios Executivos de Resultados do Plano de Negócios são divulgados no Portal da Embrapa.

Sobre os resultados apresentados, é importante considerar que a média apresentada se refere a uma apuração parcial de 2024 e que algumas metas têm previsão de alcance em médio (2027) e em longo prazo (2030). Portanto, considera-se que 73% de alcance parcial é um bom resultado para esse conjunto de metas.

Monitoramento de metas não alcançadas

O monitoramento das metas estratégicas contidas no Plano de Negócios revela avanços importantes. No entanto, as metas 8.1 e 8.3 não foram alcançadas devido às restrições orçamentárias e/ou contingenciamentos de 2024.

Desafios remanescentes e próximos passos

Os principais desafios do Plano de Negócios 2024 (Embrapa, 2024d) que ainda persistem estão relacionados às metas de aprimoramento da gestão e da eficiência organizacional, que envolvem principalmente o Objetivo Estratégico 8 (Ampliar a transformação digital da Embrapa, ao estruturar a tecnologia da informação, a governança e a gestão de dados e promover a transferência e o uso do conhecimento digital) e suas metas 8.1 e 8.2, que são essenciais para o fortalecimento de ações viabilizadoras da transformação digital na Empresa. As restrições orçamentárias contribuíram fortemente para o não alcance dessas metas, sobretudo porque recursos de tecnologia da informação têm um custo elevado. Um dos principais desafios está relacionado à mudança cultural e à capacidade de absorção e uso das novas tecnologias digitais, que dependem fortemente de dados organizados e gerenciados. A capacidade de articulação da Embrapa com os parceiros públicos e privados, em busca de captação e fontes alternativas de recursos financeiros, no intuito de viabilizar novas metas que visam atender aos desafios dos objetivos estratégicos, também precisa ser priorizada.

O Plano de Negócios 2025 (Embrapa, 2025f), por sua vez, apresenta 23 metas voltadas para resultados finalísticos (associadas aos Objetivos Estratégicos de 1 a 7) e 13 metas focadas na melhoria da gestão e da eficiência organizacional (associadas às metas 8 e 9). A plena implementação dessas metas depende da disponibilidade de recursos orçamentários, humanos e de infraestrutura, cujos riscos têm sido analisados e geridos por meio do Plano de Respostas ao Risco.

Resultados de gestão

Gestão de governança organizacional

No âmbito de suas iniciativas de governança corporativa, a Diretoria de Governança e Informação (Degi) continua a desempenhar suas funções estratégicas e táticas, com o objetivo de implementar e melhorar

Tabela 14. Resultados parciais das metas de produto e organizacionais do Plano de Negócios 2024.

Metas de produto e organizacionais	Início do monitoramento	Alcance
2.3. Até 2025, disponibilizar cinco sistemas de manejo desenvolvidos pela Embrapa e parceiros para o manejo sustentável de florestas naturais adaptados às diferentes regiões brasileiras	2021	120%
2.4. Até 2027, aumentar em 30% o número de soluções tecnológicas disponibilizadas para o enfrentamento da pressão sobre os biomas, da mudança do clima, e para o uso sustentável dos recursos genéticos e naturais e das fontes renováveis de energia	2024	92%
3.2. Até 2030, viabilizar a disponibilização de cinco tecnologias que promovam a agregação de valor a produtos, processos e serviços oriundos das cadeias agropecuárias e agroindustriais	2024	160%
4.3. Até 2027, aumentar em 20% o número de ações de apoio à inovação e ativos tecnológicos disponíveis para as cadeias produtivas dos alimentos que formam a base da dieta brasileira, considerando as especificidades regionais	2024	102% (Tecnologias) 86,8% (Ações)
5.1. Até 2025, disponibilizar para o setor produtivo cinco soluções tecnológicas alternativas a produtos de base não renovável.	2021	140%
5.2. Até 2030, disponibilizar cinco novas matérias-primas renováveis para uso no contexto da bioeconomia.	2021	80%
5.3. Até 2027, disponibilizar 15 ativos e tecnologias sociais relacionados à bioeconomia, em todos os biomas	2024	60%
6.3. Até 2027, aumentar em 30% o número de tecnologias disponíveis que contribuam para a inclusão socioprodutiva, para a transição agroecológica e para o desenvolvimento territorial	2024	90%
7.3. Até 2027, aumentar em 10% o número de tecnologias emergentes e em áreas portadoras de futuro desenvolvidas	2024	22%
8.1. Até 2030, atualizar e consolidar 100% da infraestrutura de Tecnologia da Informação institucional, para permitir amplo uso de ciência de dados e ferramentas de TI nos sistemas de gestão, prospecção e realização de PD&I.	2021	13%
8.2. Até 2030, integrar, automatizar e interoperar 100% das plataformas digitais disponibilizadas pela Embrapa de múltiplos usos e aplicações.	2021	11%
8.3. Até 2030, promover ações de capacitação para pelo menos 30% do quadro funcional da Embrapa em conhecimentos e habilidades relacionados à transformação digital.	2024	22%
9.1. Até 2030, incrementar em até 20% a captação de recursos financeiros privados nos projetos de PD&I.	2024	32%
9.2. Até 2030, diversificar as fontes de recursos públicos para incrementar em até 30% a captação de recursos financeiros	2024	28%
9.3. Até 2027, implantar e modernizar as estruturas de 43 centros de pesquisa agropecuária	2024	14%
9.4. Até 2027, aumentar em pelo menos 10%, a cada ano, a receita oriunda da exploração comercial de ativos desenvolvidos e codesenvolvidos pela Embrapa.	2024	77%
9.5. Até 2027, aumentar em 30% o número de instituições parceiras em projetos de pesquisa da Embrapa (PPA)	2024	99%
9.6. Até 2027, aumentar em 10% as parcerias formalizadas em pesquisa, desenvolvimento e inovação (PPA)	2024	82%
9.7. Até 2027, implementar 90% das práticas corporativas de governança e gestão, buscando a excelência, fundamentadas nos modelos e programas de referência do governo federal	2021	76,86%
Média dos resultados		73%

Fonte: Embrapa (2024d).

o ambiente que favorece os sistemas de regras, práticas e processos pelos quais a Embrapa é dirigida, controlada e gerenciada.

Como resultados mais expressivos de 2024, destacam-se: a instalação da Corregedoria da Embrapa; a celebração de acordo com fundação de apoio para gerir recursos de royalties; o início do processo para estruturar um sistema de recebimento de recursos, denominados Receitas Próprias, de acordo com a Lei de Inovação; ajustes e redução de UCs com a respectiva aprovação de novos regimentos internos; a publicação, por instituição contratada, de edital de abertura para seleção de 1.027 novos contratados e cadastro de reserva; e a implantação do teletrabalho, adotado em regra na modalidade híbrida (dois dias de trabalho remoto na semana ou oito dias no mês) e, excepcionalmente, autorizado na modalidade integral. Esses resultados da governança procuram dotar a Embrapa de mais transparência, responsabilidade, eficiência, resiliência e confiança, a fim de melhorar sua capacidade de se adaptar e prosperar em um ambiente em constante mudança.

No campo da transparência, o ano foi marcado por diversas ações comemorativas dos 51 anos de existência da Empresa, que permitiram expor para a sociedade a imagem de uma Embrapa pública, que tem desempenhado um papel crucial no aumento da produtividade agrícola, na melhoria da qualidade dos alimentos e na sustentabilidade ambiental no País. Durante as comemorações, guiada por estratégia e planejamento, a Embrapa apresentou o seu Plano Diretor atualizado (PDE 2024–2030) (Embrapa, 2024c). O documento, elaborado de forma participativa desde sua concepção, mostra o caminho que a Empresa vai seguir nos próximos anos para cumprir sua missão institucional.

No que diz respeito à eficiência, destacam-se alguns resultados das áreas normativas e processuais, tais como: a nova Política de Avaliação de Desempenho Institucional e sua respectiva metodologia; a elaboração de novos regimentos internos das UCs; a nova norma de Delegação de Competências; a revisão do Regulamento de Licitações, Contratos e Convênios da Embrapa; o Regimento do Comitê Assessor Externo (CAE); o Regimento Interno da Assessoria de Relações com o Poder

Executivo, SNPA e PAC-Embrapa (APAC-EX); a revisão da Norma de Recrutamento e Seleção de Candidatos(as) ao Cargo de Chefe-Geral de Unidade Descentralizada da Embrapa; e a Norma de Prestação de Serviços de Consultoria de Auditoria da Embrapa.

Indicadores de governança e gestão

No ano de 2024, a Embrapa participou do levantamento do nível de maturidade em Governança e Gestão das Organizações Públicas, conduzido pelo TCU, definido por meio do Índice de Governança e Sustentabilidade (iESGo) — índice ESG. O iESGo, que substitui o Índice de Governança e Gestão (iGG), passou a considerar a avaliação de práticas ambientais, sociais e de governança, internacionalmente conhecidas como Environmental, Social and Governance (ESG), de forma a aferir a adesão das organizações públicas respondentes a tais práticas.

O índice apresenta variação de 0 (0%) a 1 (100%) e a Embrapa obteve o valor de 70,4%. Embora alguns índices atuais ainda apontem a necessidade de evolução, a Embrapa já demonstra excelência em outras frentes de governança — como gestão de pessoas e sustentabilidade ambiental —, nas quais atingiu 74,9% e 79,3%, respectivamente.

A Embrapa também foi avaliada pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest), por meio do Indicador de Governança das Empresas Estatais (IG-Sest), no qual obteve pontuação final de 882,50. O índice com pontuação máxima de 1.000, objetiva assegurar a disponibilidade e a qualidade informacional dos dados necessários para a execução das atividades e processos daquela Secretaria.

A governança na Embrapa vai além de requisitos administrativos, é uma ferramenta poderosa para a geração de valor social. Ao adotar práticas transparentes, eficientes e socialmente responsáveis, a Embrapa reforça sua posição como um agente transformador no cenário agropecuário brasileiro e contribui diretamente para o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade.

Desde 2021, a CEP/PR avalia, anualmente, o nível de maturidade na gestão da ética dos órgãos e institui-

ções que compõem o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal (SGEP). Em 2024, a CEE recebeu a versão atualizada do Painel Gerencial do SGEP, que apresentou uma visão abrangente do cenário geral e informou a nota de avaliação do grau de maturidade da gestão da ética na Embrapa. Entre as 206 comissões setoriais que integram o SGEP, 13 receberam nota máxima (10) e 23 receberam nota 9, incluindo a CEE.

No aspecto da credibilidade, a Embrapa mantém a certificação no Modelo de Governança e Gestão, com base no Guia do Instrumento de Maturidade da Gestão (IMGG 100 Pontos), certificado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). A Empresa alcançou a pontuação de 76,86 e foi classificada na Categoria Bronze 4. Esse resultado representa um reconhecimento significativo do nível de excelência alcançado pela organização em suas práticas de governança corporativa. A conquista do nível Bronze 4 demonstra a implementação eficaz de processos e políticas alinhadas aos padrões mais elevados, conforme os requisitos para a categoria.

Com as avaliações de governança, a Embrapa continua a implementar uma série de ações em busca de melhoria dos seus indicadores. A seguir, destacam-se ações realizadas em 2024 e os desdobramentos do iESGo:

- a) Com relação aos indicadores de gestão da tecnologia da informação, relacionados à estrutura de segurança, em 2024 foi elaborado o Plano de Segurança da Informação (PSI) (Embrapa, 2025g), que contém cinco temas principais: pessoas, dados, documentos, infraestrutura de TIC e infraestrutura física. O PSI é um documento operacional que tem como objetivo apresentar os procedimentos e as ações necessárias para prevenir incidentes de segurança da informação e fornecer resposta a eles, garantindo a proteção, confidencialidade, integridade e disponibilidade dos ativos de informação da Embrapa.
- b) Em sustentabilidade ambiental e social, foi definida, na estrutura organizacional, uma área dedicada à Sustentabilidade Corporativa, com o objetivo de construir, a partir de 2025, um Programa de Sustentabilidade Corporativa.

- c) A instalação da Corregedoria da Embrapa fortalece a definição das instâncias internas de apoio à governança da organização.

- d) A Embrapa participará do IMGG e do IG-Sest em 2025. As avaliações são conduzidas pelo MGI.

iGovTI/iGestTI

O índice de Governança de Tecnologia da Informação (iGovTI) avalia a adoção de práticas relacionadas a aspectos da governança de TI pela alta administração. Em 2024, a Embrapa alcançou 39,4% nesse indicador, o que demonstrou nível inicial. Apesar disso, a Empresa se mantém empenhada em aprimorar esse índice, pois reconhece a importância vital dessa prática para a maximização de resultados. Esse esforço contínuo reflete o compromisso da Empresa em alinhar suas estratégias de TI aos objetivos corporativos, que visa assegurar um gerenciamento eficiente e eficaz dos recursos tecnológicos.

Já o Índice de Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação (iGestTI) tem por objetivo mensurar a capacidade da organização em realizar as práticas de TI correspondentes. Em 2024, o indicador iGestTI (com variação de 0 a 100%) passou por modificações, passando a focar exclusivamente nas práticas relacionadas à gestão de TI e da segurança da informação. Para esse item, a Embrapa alcançou o nível intermediário e atingiu o índice de 53,1%.

Também foi instituída a Gerência-Adjunta de Dados e Informação, cuja proposta é aprimorar o processo de classificação e tratamento das informações. Essa iniciativa permitirá a criação de normas que servirão para garantir que os dados gerados sejam confiáveis, facilmente recuperáveis, acessíveis e reutilizáveis.

Para o desenvolvimento de soluções e inovação, a Embrapa incentiva, nos níveis estratégico, tático e operacional, a aceleração do processo de transformação digital corporativo, com base em estratégias que viabilizam a adoção de novos serviços e recursos digitais.

iGovOrcament/iGestOrcament

O objetivo principal do Índice de Governança e Gestão Orçamentárias (iGovOrcament) é assegurar que a organização possua diretrizes claras e supervisão efetiva

sobre a gestão do orçamento, alinhando os recursos às estratégias institucionais, a fim de garantir transparência e *accountability* no uso do dinheiro público.

Já o Índice de Gestão Orçamentária (iGestOrcament) avalia a capacidade operacional da instituição na gestão do orçamento. Diferentemente do iGovOrcament, que foca na governança ampla, o iGestOrcament examina práticas gerenciais e processos internos relacionados ao ciclo orçamentário.

Na Embrapa, os resultados do iGovOrcament e iGestOrcament têm servido como ferramenta de diagnóstico e melhoria. No ciclo de avaliação mais recente, a Embrapa alcançou 30,3% no iGovOrcament e 43,3% no iGestOrcament. Esses percentuais indicam que, enquanto a capacidade gerencial do orçamento está em nível intermediário (43,3%), os mecanismos de governança orçamentária encontram-se em estágio ainda inicial (30,3%) conforme a escala de maturidade definida pelo TCU.

A Embrapa busca incorporar os resultados das avaliações em seu planejamento, por meio do refinamento de procedimentos, capacitação de equipes e ajustes nas políticas orçamentárias. De modo incremental, passou a alinhar o PDE e o Plano de Negócios com a proposta orçamentária anual, para garantir que cada iniciativa estratégica tenha previsão orçamentária adequada.

Também foram intensificadas as reuniões internas de acompanhamento financeiro, a fim de aproximar a alta administração da execução orçamentária e difundir a cultura de planejamento por resultados. A expectativa é que, ao manter esse ciclo de autoavaliação e de melhoria contínua, a Embrapa eleve gradativamente seus patamares de iGovOrcament e iGestOrcament.

Gestão de pessoas

Conformidade

As relações de trabalho na Embrapa são regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (Brasil, 1943) e pelas demais normas de direito aplicáveis, além do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) e das diretrizes estabelecidas pelo governo federal.

O acompanhamento da legislação vigente é realizado pela Gerência-Adjunta de Gestão de Pessoas, que adequa os processos, caso necessário, e orienta as demais Unidades Centrais e Descentralizadas quanto aos regulamentos aplicáveis.

Força de trabalho

A força de trabalho da Embrapa é composta por 7.499 pessoas, sendo 5.037 homens e 2.462 mulheres (Figura 19). Observa-se que 49,43% da equipe têm mais de 55 anos e 15,49% têm mais de 65 anos, indicando envelhecimento do quadro e necessidade de renovação. Do total de 1.029 ocupantes de cargos de gestão nos diferentes níveis, 409 são mulheres, o que representa cerca de 40% de participação, percentual que ultrapassa a ocupação feminina de 32% do quadro (Figura 19). A Empresa também conta com a ocupação de 40% dos cargos de gestão por pessoas não

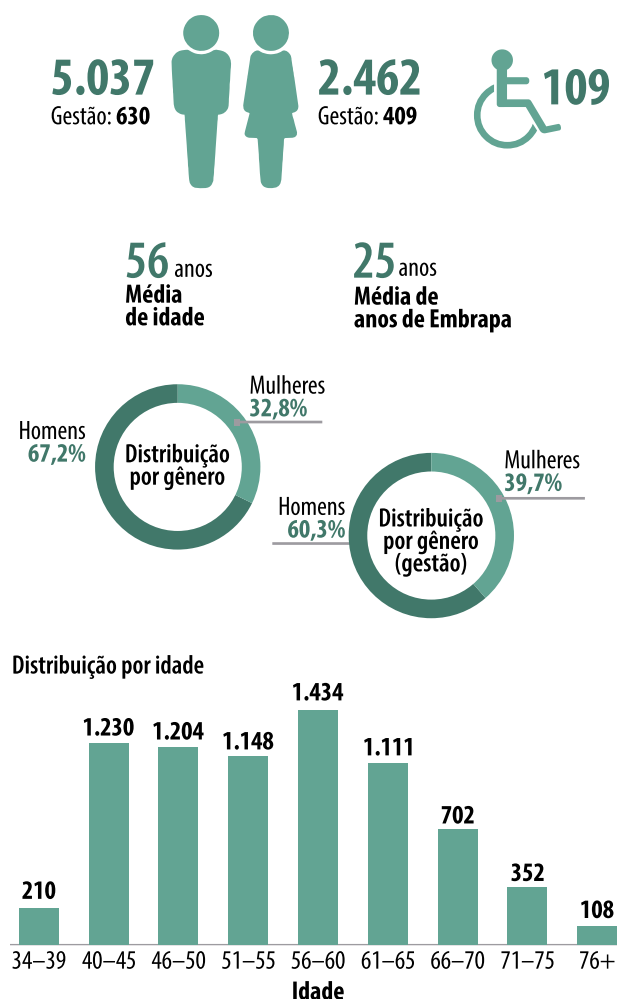


Figura 19. Distribuição da força de trabalho da Embrapa entre homens e mulheres e pessoas com deficiência.

brancas, o que reflete a composição do quadro em termos de cor/raça (Figura 20). Essa força de trabalho está distribuída em quatro cargos (assistente, técnico, analista e pesquisador), nas cinco regiões do País (Figura 21).

Recomposição da força de trabalho

A Embrapa está em processo de recomposição do seu quadro de profissionais após um longo período de redução significativa, especialmente por causa da implementação do Plano de Desligamento Incentivado (PDI), em 2019 e 2020. Após concluir, em 2024, seu projeto corporativo especial de estudos para a

realização de um concurso de provimento de cargos, a Empresa contratou uma instituição organizadora e, em dezembro, publicou o edital de abertura para a seleção de 1.027 novos contratados e formação de cadastro de reserva. A seleção trará empregados para todos os cargos em diversas áreas.

Esse processo é essencial para preencher lacunas de competências e fortalecer a força de trabalho da Embrapa. A expectativa é incorporar novas perspectivas e conhecimentos que contribuam para o crescimento e desenvolvimento contínuo da Empresa, ao impulsionar seus objetivos presentes e futuros.

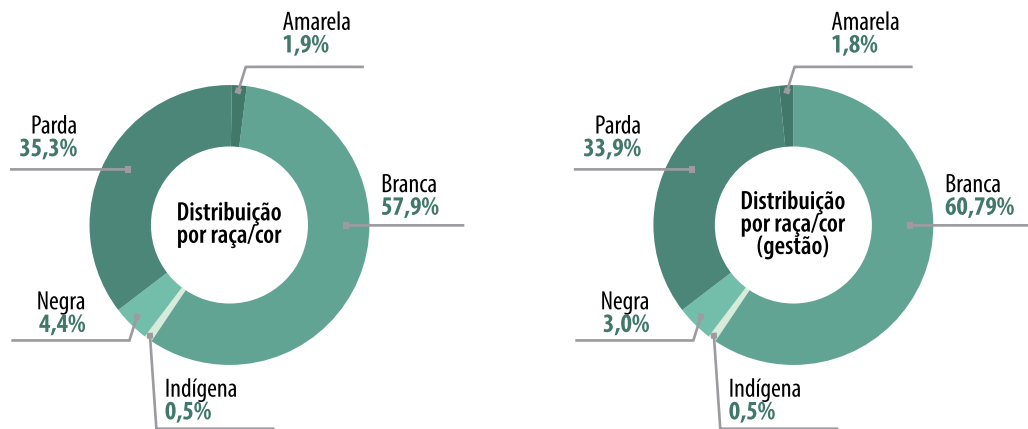
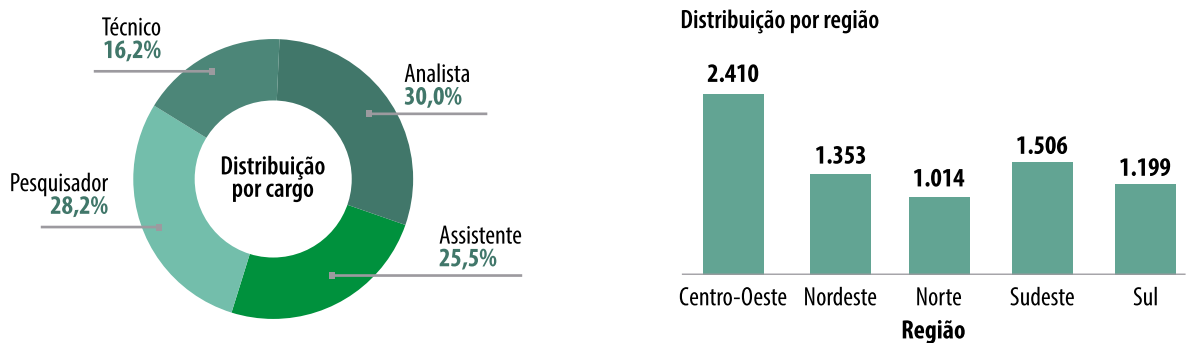


Figura 20. Distribuição da força de trabalho da Embrapa por raça/cor.



Distribuição por grau de instrução

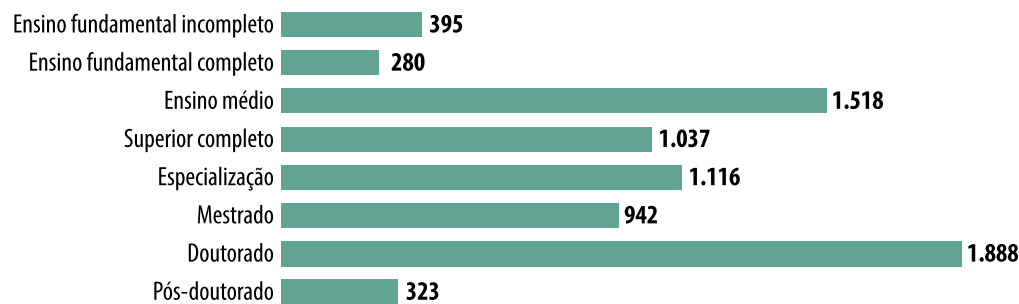


Figura 21. Distribuição da força de trabalho da Embrapa por cargo, região geográfica e grau de instrução.

Distribuição e gestão da força de trabalho

O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) é uma metodologia orientada pelo MGI, alinhada às práticas de excelência em gestão do serviço público, que objetiva identificar a força de trabalho ideal para as áreas organizacionais. A proposta é dar equilíbrio ao quadro de empregados, a fim de atingir os objetivos da organização e promover o bem-estar dos colaboradores. Ao aderir à metodologia do MGI por meio de equipes-piloto, a Embrapa demonstra compromisso com a melhoria contínua e com a eficiência na gestão de sua força de trabalho.

Em 2024, a Empresa avançou nas ações voltadas ao Banco de Talentos, ferramenta que visa identificar potenciais e viabilizar participações dos empregados em novos trabalhos. Em razão dos ajustes de estrutura da Sede, outras ações complementares foram implementadas, entre as quais a criação da página de oportunidades na intranet. Essa página divulga as oportunidades de atuação em áreas/subáreas diferentes e em funções de confiança, para que os empregados possam se movimentar e se desenvolver.

Equidade de gênero, raça e diversidade

Em 2024, a Embrapa reforçou seu compromisso com a promoção da igualdade de gênero e raça, bem como com a valorização da diversidade e da inclusão, ao alinhar suas ações às políticas públicas do Estado brasileiro e aos ODS da ONU. Nesse contexto, a Empresa aderiu ao Pacto pela Diversidade, Igualdade e Inclusão, com o objetivo de fortalecer suas iniciativas voltadas à equidade dentro da organização. Nessa mesma direção, aderiu à sétima edição do Programa Pró-Equidade de Raça e Gênero, como estratégia para tornar as relações de trabalho mais igualitárias.

Além disso, no mesmo ano a Embrapa revisou a norma de seleção de chefes de UD e ampliou sua política afirmativa de equidade de gênero na ocupação dos cargos não efetivos. A nova orientação normativa determina que, pelo menos, uma mulher deverá ocupar a função de confiança de chefe-adjunto na UD. Exceções à regra deverão ser devidamente justificadas à Diretoria-Executiva.

A participação da Embrapa no Grupo de Trabalho (GT) de Gênero em Instituições de Ciência e Tecnologia do Programa Cooperativo para o Desenvolvimento Tecnológico Agroalimentar e Agroindustrial do Cone Sul (Procisur), desde 2023, continua a ser uma importante iniciativa para a geração de indicadores e levantamento de dados sobre a temática. Além disso, a Empresa conquistou o Selo de Equidade, um reconhecimento pelos esforços na promoção de um ambiente corporativo mais justo e inclusivo.

De forma complementar, a Política de Diversidade e Inclusão (DEI) está em fase de elaboração, com participação multidisciplinar e intersetorial, pautada nos resultados do Censo de Diversidade (Pesquisa de Diversidade, Equidade e Inclusão), executado em 2024, que contou com a participação de quase 30% dos empregados da Empresa.

Além de reunir dados demográficos importantes sobre raça/etnia, gênero, sexualidade e deficiências, a pesquisa trouxe diagnósticos relevantes sobre preconceito, discriminação, assédios e outros temas afetos à dinâmica de poder na Empresa.

O compromisso com a equidade também se refletiu na utilização de imagens e discursos que representam a diversidade em campanhas institucionais internas, como o Dia Internacional da Mulher, o Dia Internacional pela Eliminação da Discriminação Racial, o Dia da Consciência Negra, entre outras.

Na reposição do seu quadro atual, a Embrapa também implementou ações concretas de incentivo à diversidade. No concurso público em andamento, destinado ao preenchimento de 1.027 vagas, foram reservadas 103 vagas para pessoas com deficiência (PcDs) e 205 vagas para pessoas pretas e pardas (PPPs), trazendo maior diversidade para sua força de trabalho.

Segurança e saúde no trabalho

Em 2024, a Embrapa continuou aprimorando a gestão da segurança e saúde no trabalho (SST), ao priorizar a promoção do bem-estar físico e mental dos empregados.

O Programa de Atenção Psicossocial, iniciado como projeto-piloto no final de 2023, teve continuidade

de em 2024, e sua análise de impacto foi concluída, com planejamento para reestruturação em 2025. Esse programa inclui análise de indicadores de saúde, ações preventivas, orientação gerencial e apoio psicossocial.

Foram realizados 67 treinamentos obrigatórios em SST, nos quais foram capacitados mais de 3.840 empregados. A otimização da gestão desses treinamentos resultou em uma redução de 90% nos custos associados, graças à maior utilização da expertise interna da equipe.

Os Diálogos em Segurança e Saúde do Trabalho foram mantidos como ferramenta estratégica para fortalecer a comunicação entre a equipe de SST e as UD's, além de promover soluções para minimizar riscos ocupacionais.

No âmbito do Programa de Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (PGR), a Embrapa obteve um avanço significativo, com 85% das Unidades operando com 100% de conformidade. Esse resultado representou um aumento considerável em relação aos 70% no ano anterior. As Unidades restantes estão em fase final de implementação, evidenciando o compromisso da instituição com a segurança dos empregados.

Já no âmbito do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), a Embrapa atingiu um marco histórico, com 93% de realização dos exames periódicos, consolidando sua atuação na prevenção e no monitoramento da saúde ocupacional.

Educação corporativa

As ações de capacitações técnicas individuais ou coletivas e do PGR, nas modalidades presencial e a distância, totalizaram 11.121 participações ao longo de 2024, um incremento de 121,22% em relação ao ano anterior (5.027 participantes). Os cursos mais procurados estão descritos na Figura 22, sendo o primeiro deles referente à NR 17, que trata da ergonomia em atividades administrativas, especialmente em razão da implantação do teletrabalho.

Além dos treinamentos de curta duração, 37 empregados participaram de capacitação em nível de pós-graduação stricto sensu, no Brasil ou no exterior, e 23

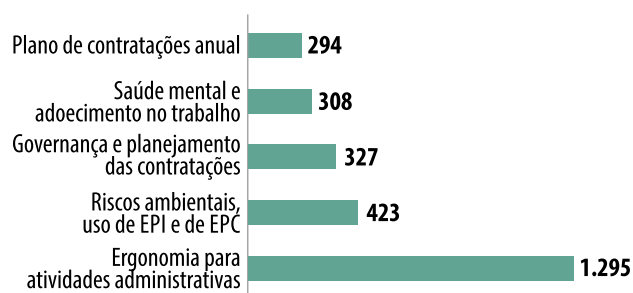


Figura 22. Temas de treinamento e desenvolvimento mais demandados na Embrapa em 2024, com base no número de participações registradas.

realizaram capacitação como cientistas visitantes no exterior. Além disso, 133 empregados concluíram o MBA Executivo em Gestão da Inovação e Capacidade Tecnológica.

A Embrapa disponibiliza ainda formação profissional e qualificação de acadêmicos em geral, desenvolvendo ações voltadas ao apoio do processo de formação e qualificação dos estagiários, estudantes e bolsistas. O objetivo é proporcionar oportunidades de aprendizagem profissional por meio da atuação nos processos e projetos da Empresa, nos níveis de escolaridade fundamental, médio, graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado. Assim, no ano de 2024, participaram desses programas educacionais 645 estagiários, 2.352 bolsistas, 817 estudantes de pós-graduação e 5 estudantes de graduação.

Teletrabalho

Em 2024, no intuito de modernizar a gestão, a Embrapa regulamentou e implantou o regime de teletrabalho. Do seu quadro de empregados, 38% (2.555 pessoas) aderiram à modalidade híbrida (dois dias de trabalho remoto na semana ou oito dias no mês). Excepcionalmente, 170 empregados foram autorizados a realizar o teletrabalho integral, com atividades 100% remotas.

Despesas de pessoal

Os salários e benefícios pagos aos empregados da Embrapa estão estabelecidos no Plano de Carreiras e no Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) e são divulgados no Portal da Transparência da CGU. Os aumentos anuais estão vinculados à evolução na carreira com

base em critérios de mérito, antiguidade e escolaridade, cujos processos estão respaldados nos normativos internos, que destinam 1% da folha de pagamento para essa finalidade.

A Figura 23 demonstra a redução acentuada da despesa de pessoal em 2020, decorrente do Programa de Desligamento Incentivado (PDI). O crescimento observado em 2023 ocorreu devido à aplicação de ajustes salariais relativos a defasagens acumuladas desde maio de 2022. O valor diminuiu novamente em 2024 em razão da não celebração de ACT e de desligamentos de pessoal.

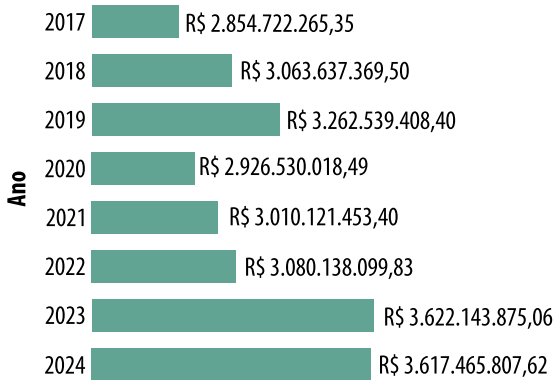


Figura 23. Despesas de pessoal da Embrapa de 2016 a 2024.

Gestão de licitações e contratos

A Embrapa conduz suas contratações em conformidade com a legislação vigente, observando o princípio da obrigatoriedade da licitação. Todos os processos licitatórios são realizados por meio eletrônico, para assegurar maior transparência, eficiência e ampla concorrência. As licitações podem ser acessadas no Portal de Compras do Governo Federal, o que permite o acompanhamento e a participação dos interessados.

Em 2024, a Embrapa realizou 2.190 contratações, no valor total de R\$ 526.360.284,67, conforme os temas apresentados na Figura 24. Desse total, 534 processos foram realizados na modalidade de pregão, correspondendo a R\$ 437.953.431,87. Além disso, foram realizadas 110 contratações voltadas à importação de bens e serviços, no valor total de U\$ 4.963.787,68.

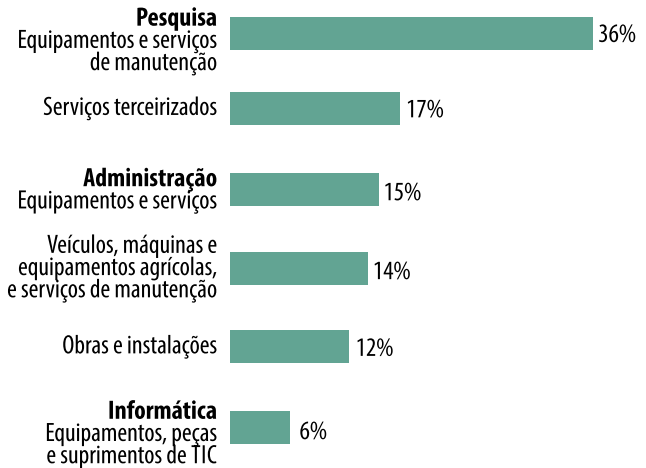


Figura 24. Temas das contratações realizadas pela Embrapa em 2024.

Planejamento de contratações

No âmbito do planejamento das contratações e em conformidade com a Resolução CGPAR nº 45/2022, a Embrapa capacitou 621 gestores e empregados que atuam no processo de contratações, visando aprimorar a elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA). Além da produção dos PCAs de 2024 e 2025, foi organizado o *Guia para Elaboração do Plano de Contratações*, com o objetivo de melhorar o processo de governança das contratações.

Gestão patrimonial e infraestrutura

Em 2024, a Embrapa registrou evolução patrimonial superior a 50%, com destaque para a Categoria de bens móveis, cuja variação chegou a 63%. Os principais responsáveis por esse avanço foram os equipamentos de laboratórios, implementos agrícolas e veículos. Além disso, os equipamentos de TI também apresentaram crescimento significativo, com aumento de 22%. Essas aquisições foram, em grande parte, viabilizadas por aportes de recursos do Novo PAC.

A redução de 25% no plantel de semoventes se refere à adequação do número de animais em relação aos projetos de pesquisa, para garantir eficiência no uso dos recursos financeiros. O decréscimo de 19% no número de softwares decorreu das baixas de programas classificados como obsoletos ou em desuso.

A gestão patrimonial da Embrapa em 2024 ratifica o compromisso da instituição com a modernização e adequação de seus ativos — aspectos fundamentais para a expansão, o fortalecimento e a sustentabilidade de suas atividades. A Tabela 15 sintetiza o cenário da evolução patrimonial, detalhando os principais investimentos realizados e seus impactos.

Gestão da tecnologia da informação

A gestão de serviços de Tecnologia da Informação (TI) na Embrapa tem como objetivo garantir a entrega de serviços de alta qualidade, alinhados às necessidades institucionais e à estratégia corporativa. A adoção de boas práticas de governança e gestão de TI assegura a otimização de recursos, o aprimoramento contínuo e a satisfação dos usuários internos.

A estrutura de TI da Embrapa compreende a Gerência-Geral de Tecnologia da Informação (GTI), localizada na Sede, os Núcleos de Tecnologia da Informação (NTIs) nas UDs e a Embrapa Agricultura Digital.

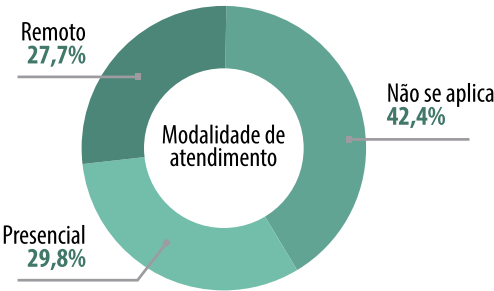
A estrutura de gestão de serviços de TI baseia-se em um ciclo de melhoria contínua, que permite a otimização de processos e a redução de impactos negativos nas operações. Nesse contexto, o Painel de Indicadores de TI da Embrapa (Figura 25), desenvolvido no âmbito do III Plano Diretor de Tecnologia da Informação (III PDTI), proporciona maior transparência e apoio na tomada de decisões táticas/operacionais.

A TI também dispõe de autosserviços que permitem aos usuários finais realizar tarefas e solicitações de TI de forma autônoma, sem a necessidade de interação

Catálogo de serviços (resumo)



Dispositivos de microinformática



Atendimentos (resumo)

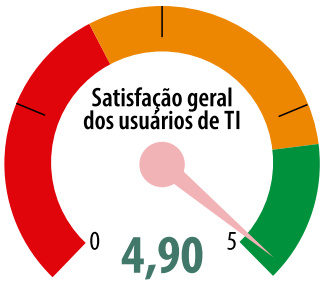


Figura 25. Indicadores da Central de Serviços de Tecnologia da Informação (TI) da Embrapa.

Tabela 15. Evolução patrimonial da Embrapa entre 2023 e 2024.

Categoria	Situação em 2023		Situação em 2024		Evolução patrimonial (%)
	Quantidade	Valor contábil (R\$)	Quantidade	Valor contábil (R\$)	
Bens móveis	233.193	133.875.765,87	218.709	219.271.117,40	63,79
Bens imóveis	9.309	506.524.785,97	9.153	530.184.976,58	4,67
Semoventes	6.950	1.817.588,70	5.911	1.349.926,47	-25,73
TI	44.440	25.828.861,94	44.872	34.304.057,53	32,81
Softwares	9.854	60.820.696,45	8.910	48.949.482,67	-19,52
Total	303.746	728.867.698,93	287.555	834.059.560,65	56,02

direta com a equipe de suporte. Essa abordagem tem sido adotada para aumentar a eficiência operacional e otimizar a carga de trabalho dos times de suporte técnico em seus mais variados níveis. Atualmente, o autosserviço de TI está implementado na Sede e em mais três UD's, com 37 softwares disponíveis.

Recursos aplicados e contratações

Em 2024, a área de TI da Embrapa gerenciou um montante de R\$ 10.853.131,01 em despesas de custeio, conforme distribuição na Figura 26. Na parcela destinada à manutenção corretiva/adaptativa e à sustentação de softwares, o valor refere-se à sustentação do Enterprise Resource Planning (ERP), que é a contratação mais relevante da TI.

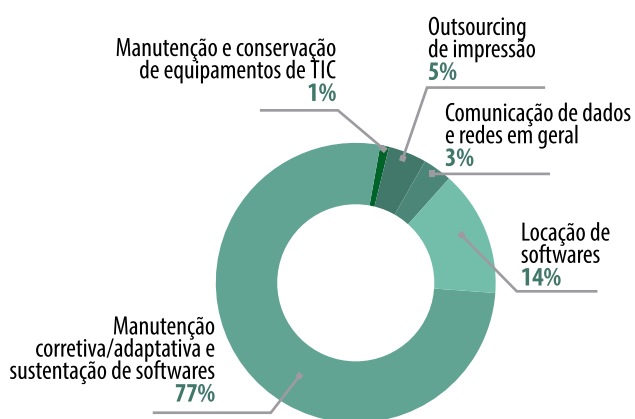


Figura 26. Distribuição das despesas de custeio em Tecnologia da Informação (TI) na Embrapa em 2024, por natureza de despesa.

Em relação aos investimentos, a Embrapa destinou R\$ 3.101.497,49 para a TI, conforme a distribuição das duas naturezas de despesas majoritárias apresentadas na Figura 27.

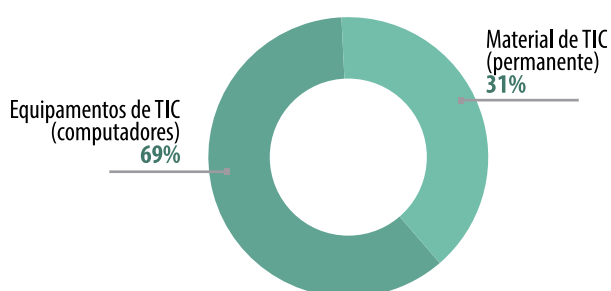


Figura 27. Despesas empenhadas em 2024 com investimentos em tecnologia da informação (TIC).

Principais iniciativas e resultados na área de tecnologia da informação

Foram realizadas diversas melhorias, bem como a ampliação do uso da plataforma Embrapa I/O (Embrapa, 2025h), que é uma ferramenta gratuita, aberta e auditável, direcionada à comunidade interna e externa. A plataforma apresenta baixo custo de operacionalização e estimula parcerias e transferência mercadológica.

Em 2024, foi lançada a iniciativa denominada Embrapa I/O Academy (Figura 28), com o objetivo de estabelecer parcerias com instituições de ensino superior (IES) para uso pedagógico da plataforma. Assim como ocorre com outras plataformas de DevOps existentes no mercado, o acesso aberto ao Embrapa I/O para estudantes de graduação em cursos de computação irá gerar diversos benefícios diretos e indiretos, alinhados à missão da Embrapa. O principal deles será o de engajar esses estudantes na virtuosa tarefa de solucionar problemas da agropecuária brasileira por meio de tecnologias da informação e comunicação, contribuindo para a geração de ativos digitais inovadores e, consequentemente, para o surgimento de novos negócios. Para dar início à parceria, está sendo formalizado um acordo com a Universidade Católica de Brasília (UCB).

Ao final de 2024, a plataforma atingiu os seguintes números: 71 projetos de ativos digitais — 34 para agricultura e fruticultura, 33 para pecuária e criação de animais, 14 para florestas, 7 para aquicultura e pesca e 4 para indústria de processamento (vale ressaltar que um ativo digital agropecuário pode ter atuação em mais de um desses ecossistemas). No total, foram desenvolvidas 125 aplicações/softwares distintos e realizadas 845 entregas de novas versões desses softwares. Quanto aos usuários, existem 94 desenvolvedores da comunidade interna e 88 da externa (parceiros).

Outro destaque de 2024 foi o desenvolvimento do Painel Informativo dos Embaixadores Google (Embrapa, 2025i) (Figura 29). O projeto está alinhado com o VII PDE 2024–2030, que estabelece diretrizes para a transformação digital da instituição. A criação do painel demonstra a relevância da iniciativa, que proporciona uma plataforma centralizada para consulta dos

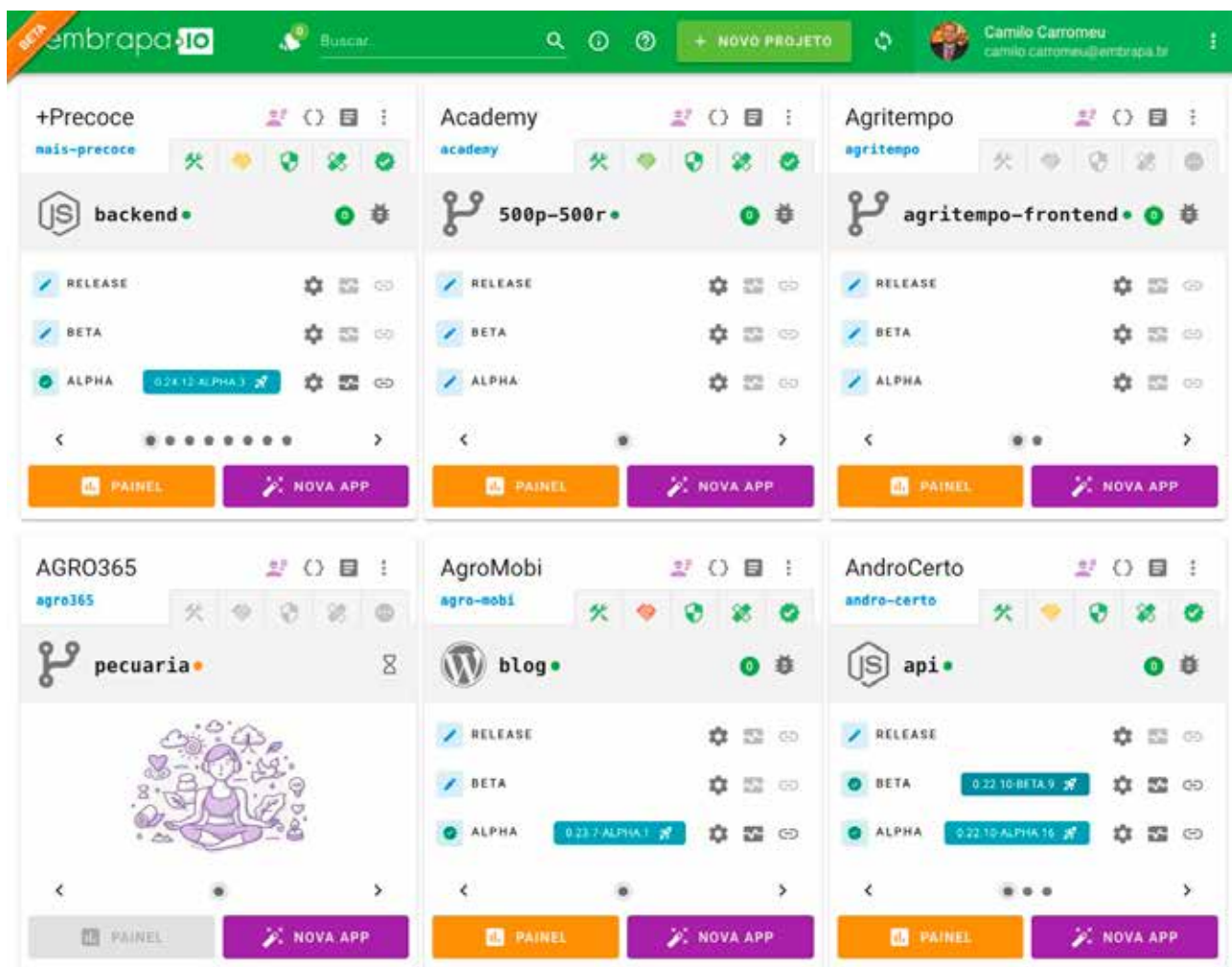


Figura 28. Painel de controle da plataforma Embrapa I/O com os projetos de ativos digitais agropecuários do usuário.

Fonte: Embrapa (2025h).



Figura 29. Página inicial do Painel dos Embaixadores Google da Embrapa.

Fonte: Embrapa (2025i).

participantes e informações estratégicas. Além disso, ocorreu o primeiro encontro nacional dos Embaixadores Google (atualmente 184 empregados participam do projeto), o que consolidou a atuação do programa e definiu suas diretrizes futuras.

A Embrapa também conquistou sua integração à Rede e-Ciência da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), por meio de chamada pública. Essa nova infraestrutura avançada permitirá conexões de até 100 gigabits entre instituições de pesquisa nacionais, o que viabilizará a transmissão segura e de alta velocidade de grandes volumes de dados científicos. A proposta da Embrapa destacou-se por apresentar um planejamento técnico robusto, voltado ao suporte de pesquisas em bioinformática, modelagem climática, agricultura de precisão, análise de imagens de satélite e desenvolvimento de plataformas digitais.

Segurança da informação

Em 2024, a estratégia de segurança da informação (SI) da Empresa foi fortalecida, com destaque para a elaboração do Plano de Segurança da Informação da Embrapa, construído por um grupo interdisciplinar. O plano é um documento tático-operacional que detalha os procedimentos a serem adotados e monitorados, visando à prevenção de incidentes de segurança e à resposta a esses eventos.

Em alinhamento ao fortalecimento da SI, a estrutura organizacional da Embrapa foi reforçada com a criação da Gerência-Adjunta de Dados e Informação, à qual compete, entre outras ações, propor, coordenar e monitorar o sistema de gestão de segurança da informação da instituição, contando com a Supervisão de Dados e Segurança da Informação como seu principal mecanismo de atuação nessa área. Essa ação estratégica contribui para a garantia da conformidade e da segurança no processo de transformação dos dados gerados pela Empresa em ativos estratégicos, capazes de impulsionar a tomada de decisão inteligente, otimizar processos e fomentar a inovação.

Ainda em 2024, a GTI conduziu um estudo de maturidade em segurança da informação e privacidade, em parceria com a RNP na Embrapa Cerrados (uni-

dade-piloto). O objetivo foi avaliar a conformidade com as melhores práticas e identificar vulnerabilidades. Baseado no Framework do Programa de Privacidade e Segurança da Informação (PPSI) da Secretaria do Governo Digital (SGD), o diagnóstico resultou na identificação do Índice de Maturidade em Segurança da Informação (ISeg) e do Índice de Maturidade em Privacidade (IPriv), fornecendo subsídios para a definição de ações prioritárias de aprimoramento da gestão de segurança cibernética nos próximos anos.

Sustentabilidade corporativa

A Embrapa é pioneira em soluções de sustentabilidade no agro e tem avançado no alinhamento de suas operações e na entrega soluções com foco nas boas práticas ambientais, sociais e de governança (ASG), conforme as diretrizes da Política de Sustentabilidade da Embrapa. Essa política está orientada pela abordagem ESG e pelos ODS.

Em 2024, a Embrapa deu um passo importante para consolidar a sustentabilidade como um dos pilares estratégicos de sua atuação e para incorporá-la cada vez mais à cultura organizacional. Após mais de duas décadas de iniciativas e amadurecimento na gestão ambiental, a Empresa reforçou sua abordagem ao criar uma área dedicada à sustentabilidade corporativa, vinculada à Degi. Essa nova área será responsável por liderar o trabalho e construir, a partir de 2025, um Programa de Sustentabilidade Corporativa, com uma Agenda de Sustentabilidade e relatórios voltados ao fortalecimento da transparência e da prestação de contas aos diversos públicos de interesse.

Sustentabilidade: fortalecimento da cultura organizacional e boas práticas de sustentabilidade

A Embrapa trabalha continuamente no fortalecimento da cultura organizacional da sustentabilidade por meio de ações internas. Em 2024, foi realizado o *II Encontro On-Line dos Comitês Locais de Sustentabilidade (CLS)* da Embrapa, com o tema *Sustentabilidade Começa e Segue Dentro de Casa*, cujo objetivo foi integrar os CLS das Unidades e fortalecer a gestão e a governança da sustentabilidade.

Foram mapeadas 253 boas práticas de sustentabilidade ambiental implementadas nas Unidades, o que representou um avanço de 39,7% em relação a 2023. A Figura 30 mostra a distribuição dessas boas práticas por temas e demonstra que a grande maioria delas (67,9%) trata sobre Gestão de Resíduos e Gestão de Logística Sustentável.

Adicionalmente, a Embrapa vem desenvolvendo cursos corporativos para a capacitação constante do seu quadro interno, conforme exemplo apresentado na

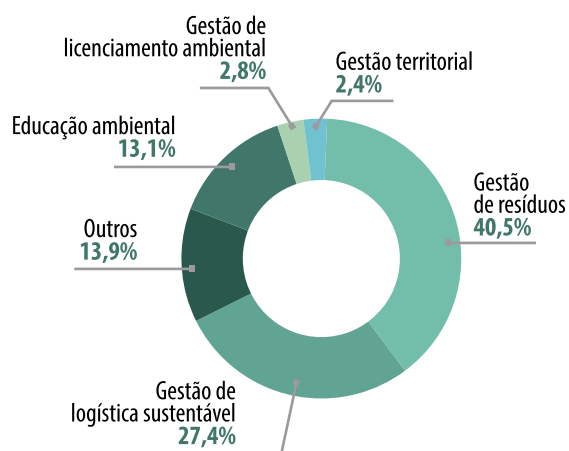


Figura 30. Boas práticas de sustentabilidade ambiental identificadas nas Unidades da Embrapa em 2024, agrupadas por tema.

Figura 31. O curso EAD de Gestão Ambiental, lançado em 2022, está em oferta contínua desde 2023. Até dezembro de 2024, um total de 278 pessoas do quadro da Embrapa foram capacitadas para avançar na implementação dos requisitos legais e na promoção de boas práticas de sustentabilidade ambiental nas Unidades da Embrapa.

Gestão da qualidade

As ações desenvolvidas pela Embrapa na área da gestão da qualidade tiveram início em 1992, mas apenas em 2018 foi criada uma área corporativa sobre o tema. Nesse período, com a normatização dos requisitos de qualidade, bem como com a escolha do escopo prioritário e do piloto dos Laboratórios Multiusuários e Recursos Genéticos pela DE, iniciou-se a certificação com os selos de qualidade em PD&I dentro dos Projetos Qualimulti e Qualiregen. Toda essa trajetória pode ser vista na linha do tempo.

Há quatro anos, o Programa de Gestão da Qualidade da Embrapa envolve a adequação das estruturas de PD&I (laboratórios e áreas experimentais) à norma de qualidade (Norma nº 037.008.004.003 — Requisitos

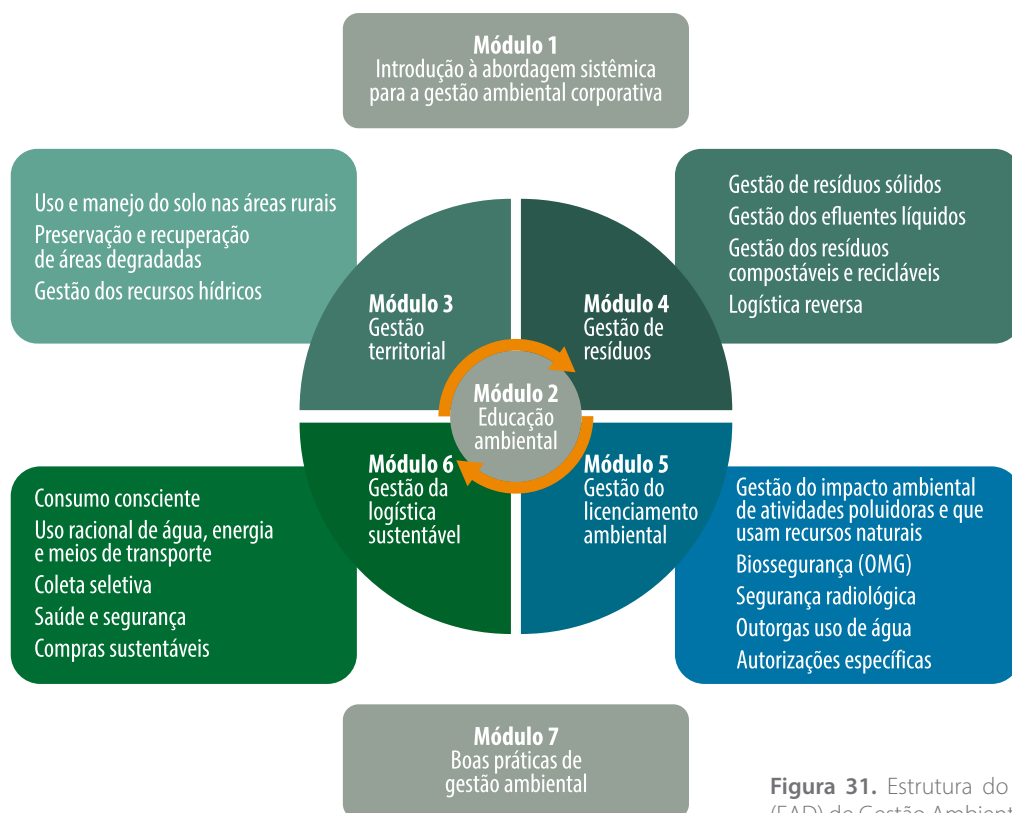


Figura 31. Estrutura do curso de ensino a distância (EAD) de Gestão Ambiental.

de gestão para qualidade em laboratórios e áreas experimentais da Embrapa) (Embrapa, 2021) e objetiva tornar os processos, produtos e tecnologias da Empresa aptos a atender aos mercados no Brasil e exterior. Além de garantir confiabilidade, rastreabilidade e excelência nos resultados de PD&I, a iniciativa visa agregar valor a esses ativos tecnológicos, ao fortalecer a imagem da Embrapa perante o setor produtivo e a sociedade brasileira. O modelo de gestão de qualidade consolidado na Embrapa por meio desse programa tem sido utilizado como referência para outras instituições no Brasil e no exterior.

Atualmente, a Embrapa possui 620 laboratórios e 4.045 áreas experimentais, distribuídos pelas cinco regiões brasileiras (Figura 32). Os primeiros casos de sucesso do Programa de Gestão da Qualidade da Embrapa englobam 42 laboratórios e 34 áreas experimentais.

Entre os principais resultados alcançados, destaca-se a capacitação de 1.168 multiplicadores de 2019 a 2024, em cinco cursos à distância: Requisitos da Qualidade; Requisitos da Qualidade para Recursos Genéticos; Auditoria Interna da Qualidade; Validação de Métodos; e Gestão da Documentação na Qualidade

de PD&I. Durante o ano de 2024, foram capacitados 97 multiplicadores (Tabela 16) e implementados 107 requisitos de qualidade.

Tabela 16. Números da capacitação em qualidade de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) em 2024.

Empregados capacitados	Quantidade
Empregados capacitados em requisitos da qualidade da Embrapa	39
Empregados capacitados em auditoria interna da qualidade	58
Multiplicadores	
Multiplicadores da qualidade em 30 Unidades	97
Multiplicadores da qualidade capacitados de 2019 a 2024	1.168

Seis selos de qualidade de PD&I (Figura 33) foram criados para premiar os esforços de laboratórios e áreas experimentais. Cada selo apresenta uma cor e categoriza os níveis de maturidade alcançados pelas estruturas no cumprimento dos requisitos de qualidade, conforme a seguinte classificação: Planejamento, Preparatório, Básico, Intermediário, Avançado e Excelência

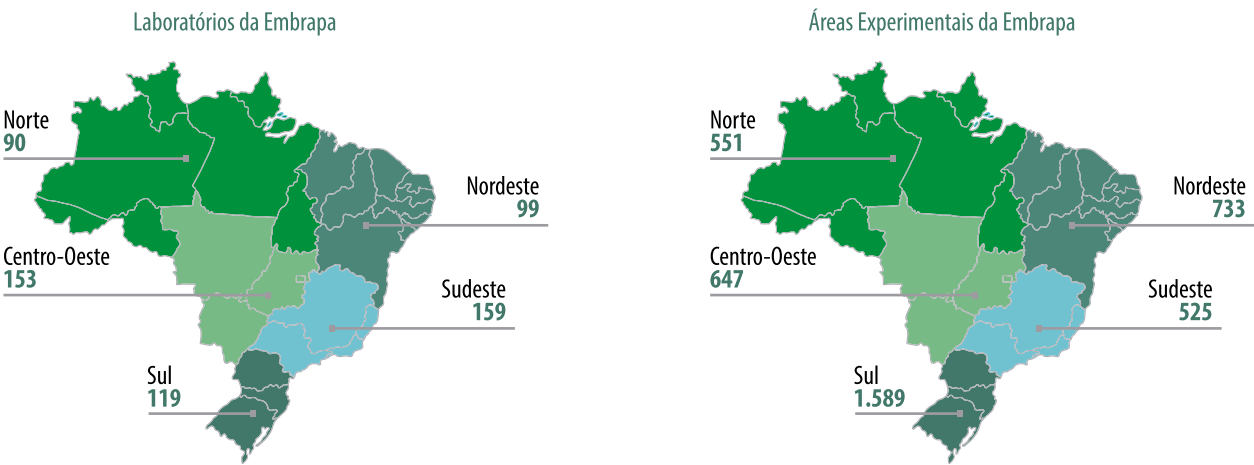


Figura 32. Número de laboratórios e áreas experimentais da Embrapa por região.

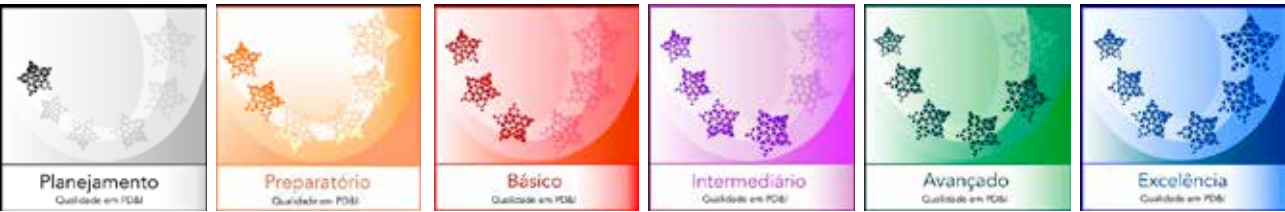


Figura 33. Selos de qualidade de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) — níveis de maturidade no atendimento aos Requisitos de Qualidade da Embrapa (RQEs).

Excelência. Até o momento, do total de 76 estruturas envolvidas nos projetos, foram conferidos 72 selos dentro do programa (41 para laboratórios e 31 para áreas experimentais), envolvendo 19 Unidades da Embrapa. A distribuição para cada nível é a seguinte: 13 em Planejamento, 44 em Preparatório, 5 em Básico, 2 em Intermediário, 2 em Avançado e 6 em Excelência. Com base nos resultados das Auditorias Internas da Qualidade realizadas em 2024, há previsão de crescimento no número de selos conquistados, os quais serão entregues aos laboratórios e áreas experimentais em abril de 2025.

Resultados de pesquisa, desenvolvimento e inovação

Programação de pesquisa, desenvolvimento e inovação

A programação de PD&I da Embrapa está organizada em temas estratégicos, cuja gestão conta com sistemas de informações gerenciais e instrumentos de apoio gerencial, como portfólios³ de projetos e programas. A organização dos portfólios de PD&I permite um alinhamento estratégico, ao orientar os esforços de inovação para atender e responder de maneira proativa aos desafios e oportunidades emergentes da sociedade.

Ao longo de 2024, a gestão de portfólios foi resignificada, considerando a maturidade e a capilaridade da figura dos portfólios na Embrapa, as dinâmicas do mundo da ciência e dos ecossistemas de inovação, bem como as demandas e necessidades das partes interessadas, que exigem novas abordagens em nível tático. Esse ajuste teve como objetivo fortalecer a atuação da Embrapa em rede e, como propósito original, promover maior alinhamento entre

estratégia e operação, a fim de viabilizar a revisão e a atualização dos elementos de planejamento pelos Comitês Gestores dos Portfólios (CGPorts). Nesse processo, houve uma redução de 33 para 9 portfólios, alinhando-os às tendências e aos problemas prioritários identificados no setor produtivo agropecuário, bem como às demandas e desafios reais enfrentados pelo segmento.

Os atuais portfólios de projetos de PD&I da Embrapa são os seguintes:

- Sistemas agropecuários resilientes e sustentáveis.
- Transformação climática e ecológica.
- Protagonismo do consumidor.
- Bioeficiência na agropecuária.
- Economia da biodiversidade.
- Economia verde.
- Agroecologia e inclusão socioprodutiva.
- Biorrevolução.
- Transformação digital no agro.

Os programas reúnem projetos inter-relacionados que são gerenciados de forma coordenada. Desse modo, são alcançados benefícios que não seriam obtidos com a gestão isolada de cada um deles. Dentro de um programa, encontram-se projetos complementares e sinérgicos, o que contribui para unificar a gestão de PD&I e para ampliar os potenciais impactos e resultados em prol do setor produtivo agropecuário e da sociedade brasileira.

Os programas compõem o Sistema Embrapa de Gestão (SEG), situando-se entre os portfólios (que abarcam conjuntos de projetos que partilham temas e desafios) e os projetos (que são a unidade básica do SEG e podem ser definidos como um conjunto de esforços temporários orientados para criar e entregar produtos, processos ou resultados exclusivos). A seguir, são descritos os cinco tipos de programas que estiveram em execução em 2024.

Programas de apoio a políticas públicas

Estes programas têm como objetivo apoiar a formulação, a execução, o monitoramento e a avaliação de políticas públicas e marcos regulatórios relacionados ao setor agropecuário. Nesse grupo, destacam-se os se-

³ Portfólios são instrumentos de apoio gerencial tático, com a finalidade de direcionar, promover, acompanhar e monitorar a programação de PD&I da Embrapa, definindo o escopo de atuação em alinhamento à estratégia organizacional definida no PDE.

guintes programas: o Zoneamento Agrícola de Risco Climático (Zarc), o Programa Nacional de Levantamento e Interpretação de Solos do Brasil (PronaSolos), o Nordeste+Sustentável, o Plano Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (Planapo) e o Plano ABC+.

Programas de melhoramento genético

Estes programas têm como finalidade desenvolver plantas, animais ou microrganismos com características genótípicas e fenotípicas desejadas, a fim de melhorar os níveis de produção, produtividade ou qualidade do produto, em sintonia com as demandas dos sistemas de produção agropecuários e do mercado.

Programas de desenvolvimento institucional

Neste grupo, estão programas que reúnem iniciativas que objetivam apoiar o desenvolvimento da gestão corporativa a partir da geração de ativos organizacionais, melhorias incrementais e inovações nos processos organizacionais, no intuito de aumentar a efetividade na geração de inovações tecnológicas.

Programas internacionais

Estes programas são gerenciados de modo coordenado no intuito de contribuir para o alcance das metas e objetivos estratégicos da Embrapa e de parceiros internacionais, por meio da integração de competências técnico-científicas e de recursos das instituições. São exemplos os programas desenvolvidos pela Embrapa em parceria com a Agropolis, o Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária (Inta) e o Biotechnology and Biological Sciences Research Council (BBSRC).

Programas cofinanciados

São gerenciados de modo coordenado, a fim de contribuir para o alcance das metas e objetivos estratégicos da Embrapa e de parceiros nacionais por meio da integração de competências técnico-científicas e de recursos das instituições. Entre os exemplos estão a Rede ILPF, o InovaSocial, o Projeto Integrado da Amazônia e o BRS Aqua.

Programação de pesquisa, desenvolvimento e inovação em 2024

As soluções tecnológicas disponibilizadas pela Embrapa são desenvolvidas por meio dos projetos de PD&I, organizados em nove portfólios de temas estratégicos, citados anteriormente, que atendem ao PDE da Embrapa e são classificados em quatro categorias. Na Figura 34, é possível observar a distribuição percentual de projetos por tipo em 2024.

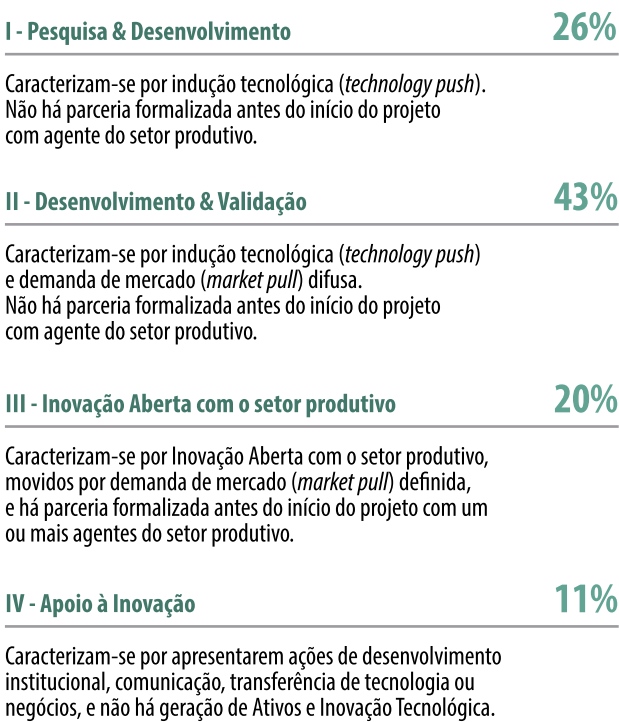


Figura 34. Distribuição percentual dos tipos de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), em execução ao final de 2024.

Fonte: Dados extraídos de Ideare (Embrapa, 2025I).

No final de 2024, a Embrapa tinha 1.092 projetos em execução, distribuídos conforme demonstra a Figura 35.

Uma das principais ações orçamentárias que sustentam a atuação da Embrapa é a Ação 20Y6, destinada à operacionalização das atividades da Empresa. Essa ação cobre não apenas o custeio direto das pesquisas, mas também todas as despesas essenciais ao funcionamento das estruturas dos centros de pesquisa, garantindo suporte à condução e à gestão dos projetos.

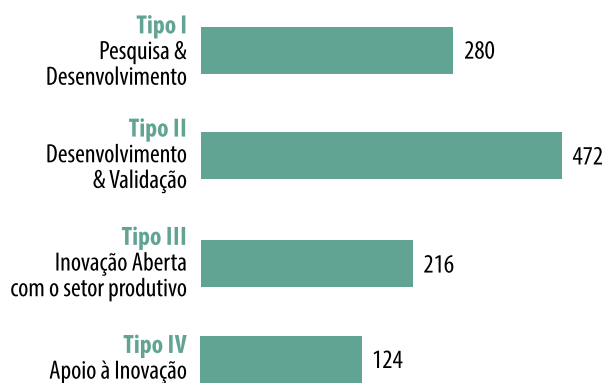


Figura 35. Número de projetos em execução ao final de 2024, por tipo.

Fonte: Dados extraídos de Ideare (Embrapa, 2025).

Com um orçamento aprovado de R\$ 161.000.000,00, a Embrapa enfrentou, ao longo do exercício de 2024, diversos cancelamentos, bloqueios e contingenciamentos em sua dotação, o que impôs severas restrições ao seu programa de pesquisa. Como resultado, foram aplicados apenas R\$ 36,7 milhões em projetos de P&D por meio da Ação 20Y6.

É importante destacar que os R\$ 36,7 milhões representaram apenas 33% dos recursos necessários para a manutenção dos projetos de PD&I em execução na Empresa (cerca de R\$ 100 milhões), inviabilizando a abertura de novas chamadas para propostas de pesquisa.

Dadas essas restrições, prioridades foram estabelecidas em razão de obrigações contratuais. Dessa forma, a descentralização dos recursos disponibilizados foi realizada da seguinte forma: 100% para bolsas CNPq, projetos de inovação aberta com o setor produtivo e projetos da chamada do Convênio European Joint Programme (EJP Soil); 40% para os demais projetos da carteira; pagamento de R\$ 5.747.416 para manutenção de rebanhos (50% do valor solicitado); e 64% dos recursos de descentralização direta às Unidades para contratação de projetos de inovação aberta, suplementação de projetos e/ou ações de prospecção e promoção de parcerias com o setor produtivo.

Em suma, diante do bloqueio de R\$ 11,2 bilhões e do contingenciamento de R\$ 3,8 bilhões em gastos públicos para o ano de 2024, estabelecidos pelo Decreto nº 12.120/2024 (Brasil, 2024f), a Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento (DEPD) da Embrapa teve que realocar seus recursos, priorizando projetos de inovação aberta (anteriormente classificados como Tipo III), ini-

ciativas de cooperação internacional e a manutenção de rebanhos. Como resultado, os demais projetos de pesquisa receberam, aproximadamente, 40% dos recursos originalmente previstos.

O financiamento da programação de pesquisa é assegurado por recursos do Tesouro, que integram o orçamento da Embrapa, além de recursos de captação externa. Essas fontes externas incluem, principalmente, fundações de apoio à pesquisa, órgãos de fomento, instituições de pesquisa, associações de produtores, cooperativas e empresas privadas. Atualmente, 27% do financiamento da programação de projetos de PD&I provém do orçamento da Embrapa (recursos do Tesouro), enquanto 73% são oriundos de outras fontes. Entretanto, é importante destacar que 56% dos recursos captados externamente de outras fontes para a programação de pesquisa são provenientes de fontes públicas, demonstrando a importância do papel do Estado no financiamento da pesquisa, desenvolvimento e inovação (Figura 36).

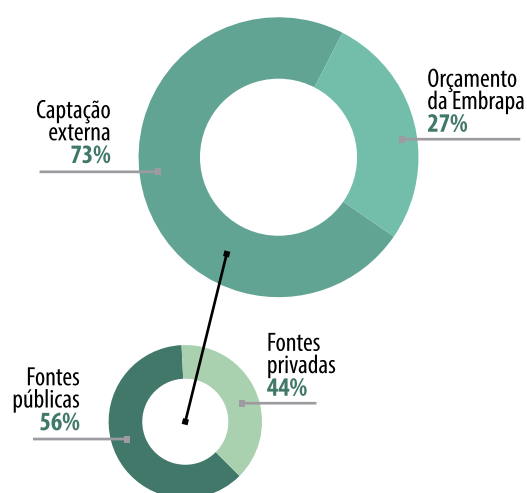


Figura 36. Composição do orçamento da programação de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) da Embrapa em 2024 e origem dos recursos obtidos por captação externa.

Fonte: Dados extraídos de Ideare (Embrapa, 2025).

Resultados da programação de pesquisa, desenvolvimento e inovação em 2024

Os resultados da programação de PD&I correspondem às entregas obtidas a partir de ações e esforços realizados durante a execução de projetos, geralmente conduzidos em conjunto com parceiros públicos e privados, produtores e outros atores. Esses esforços buscam desenvolver estratégias para solucionar problemas,

atender demandas e/ou aproveitar oportunidades no intuito de prover novos conhecimentos, produtos e processos para o setor agropecuário brasileiro.

Ao todo, a programação de pesquisa obteve, em 2024, 783 ativos tecnológicos (produtos e processos produzidos como consequência final das ações desenvolvidas pelos projetos de PD&I) e 576 ativos pré-tecnológicos (ativos que servem de base para o desenvolvimento de produtos e processos e/ou são “embarcados” neles). Desse total de entregas, 664 ativos foram qualificados quanto ao potencial de mercado.

Além disso, também foram entregues 435 resultados de apoio à inovação, ou seja, entregas que contribuem para a comunicação e inserção de ativos no ambiente produtivo, bem como para a disponibilização ao usuário final (transferência de tecnologia e negócios).

A distribuição percentual dos ativos tecnológicos, por tipo, está apresentada na Figura 37.

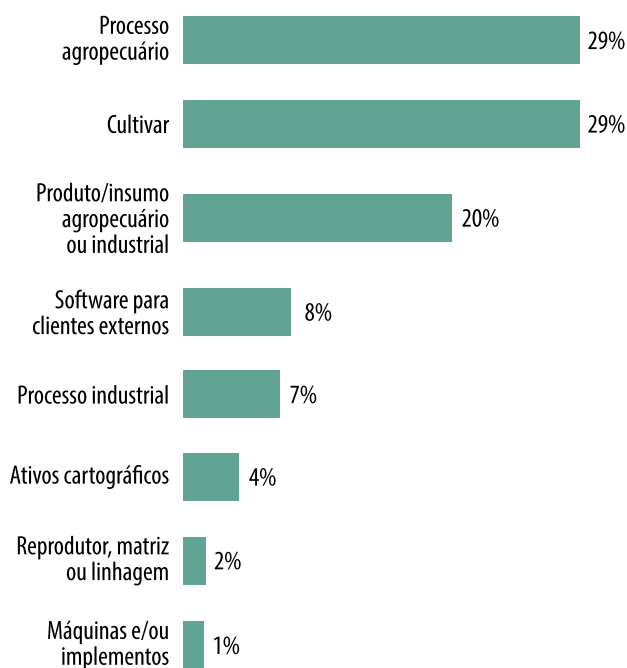


Figura 37. Tipos de ativos tecnológicos obtidos pela programação de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) em 2024.

Fonte: Dados extraídos de Ideare (Embrapa, 2025).

Mudanças no Macroprocesso de Inovação

A partir do segundo semestre de 2024, algumas modificações começaram a ser introduzidas no Macro-

processo de Inovação da Embrapa, especificamente na gestão de PD&I. As mudanças baseiam-se na concepção de projetos estruturados em rede, no acolhimento de todas as entregas de uma empresa diversa e na busca por maior flexibilização e dinamismo com simplificação.

Entre as alterações, destacam-se a supressão dos tipos de projetos com a manutenção da estratégia Problema x Solução; a desvinculação entre os resultados e os tipos de projetos; e a revisão da lista de resultados com ampliação de entregas.

Essas mudanças buscam um direcionamento a um ecossistema integrado de pesquisa e inovação. Assim, são introduzidas novas categorias de resultados: Bases de Conhecimento, Tecnologias, Inserção em Ambientes de Inovação, Base Sociotécnica e Desenvolvimento Organizacional. Em seguida, detalham-se essas categorias.

- **Bases de Conhecimento** – Resultados oriundos de projetos de PD&I que podem ser embarcados ou oferecem informações para o desenvolvimento de produtos e processos. As bases de conhecimento normalmente não compõem a parte visível ou concreta da inovação, mas são alicerces dos processos de geração de tecnologias e conhecimentos.
- **Tecnologias** – Trata-se de resultados de uso direto e predominante nos sistemas de produção agrícolas, alimentares ou agroindustriais. São caracterizados geralmente como produtos ou processos que possuem a finalidade de oferecer soluções inovadoras que atendam às necessidades dos públicos-alvo ou interesses estratégicos da Embrapa. Quando finalizados, devem ser visíveis, mensuráveis e distinguíveis de outras tecnologias existentes.
- **Inserção em Ambientes de Inovação** – Resultados que viabilizam, impulsionam e/ou facilitam o processo de inovação tecnológica e social em diferentes contextos, por meio do fortalecimento ou da estruturação de um ecossistema para o desenvolvimento científico, tecnológico e territorial. Envolvem parcerias com instituições governamentais e não governamentais, cadeias produtivas e consumidores finais.
- **Base Sociotécnica** – São resultados provenientes de processos construtivos inovadores voltados à inclusão socioprodutiva, a transformações socioambien-

tais, à melhoria das condições de vida das pessoas e de suas relações territoriais. São concebidos em interação constante com o público demandante (agricultores familiares, povos e comunidades tradicionais; povos indígenas e agricultores urbanos e periurbanos), visando à solução de problemas socioambientais. São, portanto, resultados gerados a partir de processos integrados às realidades locais, estruturados pela utilização de metodologias participativas e de pesquisa-ação, com potencial de gerar transformações sociais e promover a melhoria das condições de vida das pessoas e do meio ambiente. Também contribuem para a transição alimentar, energética, agroecológica, além de fortalecer a resiliência dos territórios à mudança do clima.

- Desenvolvimento organizacional – São resultados que envolvem a implementação de estratégias para a melhoria da eficiência operacional e otimização de processos internos.

É importante observar que essas mudanças somente se refletirão na programação de pesquisa da Embrapa a partir de 2025.

Estruturação de parcerias para cooperação técnica

A Embrapa tem se empenhado em promover inovações no setor agropecuário por meio de parcerias estratégicas com organizações públicas e privadas. No período de janeiro a dezembro de 2024, a Empresa firmou 1.185 instrumentos jurídicos com organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais, incluindo acordos de cooperação técnica, acordos especiais internacionais, contratos nacionais e internacionais de propriedade intelectual, contratos de direito de autor, contrato de direito sobre melhoramento genético, contratos de serviços técnicos profissionais especializados, entre outros. Desse total, 479 instrumentos jurídicos foram formalizados com 438 atores dos ecossistemas de inovação nacional e internacional para parcerias em PD&I e negócios. Entre esses instrumentos, a maior parte destinou-se à cooperação técnica, reforçando o compromisso da Embrapa com o desenvolvimento sustentável e a inovação no setor agropecuário por meio de colaborações estratégicas.

A inovação aberta na Embrapa é uma modalidade de cooperação em que a Empresa e um parceiro privado do ambiente produtivo criam ou desenvolvem juntos uma ou mais soluções tecnológicas, as quais podem utilizar, como ponto de partida, resultados de pesquisa que têm como objetivo a concretização de uma entrega à sociedade. Conforme ilustrado na Figura 35, até o ano de 2024, o SEG classificava os projetos de inovação aberta como do Tipo III, com edital e regras específicas para sua execução. Entre os projetos em execução, 27 propostas tiveram início em 2024, totalizando um valor global de recursos financeiros e não financeiros aportados pelos parceiros de mais de R\$ 34 milhões.

Gestão de ativos de inovação

A Embrapa acompanha de forma corporativa o desenvolvimento de seus ativos de inovação e monitora desde o lançamento das tecnologias finalizadas até seu desempenho no mercado ao longo do ciclo de vida. Todas essas etapas estão contidas no processo de gestão de ativos, que é transversal às áreas da Empresa e percorre todo o macroprocesso de inovação.

Em 2024, foram inseridas no mercado 33 novas tecnologias. Desse total, 9 foram disponibilizadas gratuitamente aos produtores, promovendo a agregação de valor ao longo da cadeia produtiva.

Entre as novas tecnologias lançadas, destacam-se 16 cultivares para as cadeias de fruticultura, arroz, girassol, soja e forrageiras. Também foram lançados 2 bioinsumos, que representam uma alternativa para a agricultura, com potencial para mitigar os impactos das mudanças climáticas, pois possibilita a redução das emissões de óxido nitroso. Um deles é um bioproduto com ação na fixação de nitrogênio e na promoção do crescimento de plantas (inoculante). O outro é um produto biológico à base de *Trichoderma* sp., indicado para controle de doenças radiculares.

Há ainda três softwares, duas máquinas/equipamentos, um processo de produção de equipamento, uma prática agropecuária, dois sistemas agropecuários, um ativo cartográfico, uma metodologia técnico-científica e quatro procedimentos informatizados.

Na área de Inovação do Portal Embrapa, é possível consultar todas as tecnologias disponibilizadas e os ativos em desenvolvimento disponíveis para parcerias.

Entre as novas tecnologias, 22 respondem diretamente a 29 políticas públicas nacionais:

- Plano de Ação para Prevenção e Controle do Desmatamento e das Queimadas no Cerrados (PPCerrado)
- Plano de Ação para Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia Legal (PPCDAm)
- Plano Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (Planapo)
- Plano Nacional de Desenvolvimento da Fruticultura
- Plano Nacional de Desenvolvimento de Florestas Plantadas
- Plano Nacional de Recuperação da Vegetação Nativa (Planaveg)
- Plano Nacional de Saneamento Básico
- Plano Nordeste + Sustentável
- Plano Setorial de Mitigação e de Adaptação às Mudanças Climáticas para a Consolidação de uma Economia de Baixa Emissão de Carbono na Agricultura (Plano ABC)
- Política de Pagamento por Serviços Ambientais
- Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER)
- Política Nacional de Biocombustíveis (RenovaBio)
- Política Nacional de Biodiversidade
- Política Nacional de Desenvolvimento Regional
- Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável da Aquicultura e da Pesca (PNDSAP)
- Política Nacional de Incentivo à Agricultura e Pecuária de Precisão
- Política Nacional de Incentivo à Ovinocaprinocultura
- Política Nacional de Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (ILPF)
- Política Nacional de Resíduos Sólidos
- Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional
- Programa de Modernização e Fortalecimento da Defesa Agropecuária (ProDefesa)
- Programa Nacional de Bioinsumos

- Programa Nacional de Conversão de Pastagens Degradadas em Sistemas de Produção Agropecuários e Florestais Sustentáveis (PNCPD)
- Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento do Café (PNP&D/Café)
- Programa Nacional de Prevenção e Vigilância de Pragas Quarentenárias Ausentes
- Programa Nacional de Sanidade Avícola (PNSA)
- Programa Nacional de Sanidade de Animais Aquáticos de Cultivo — Aquicultura com Sanidade
- Programa Nacional de Levantamento de Interpretação de Solos do Brasil (PronaSolos)
- Programa Nacional de Zoneamento Agrícola e de Risco Climático (Zarc)

Monitoramento da Adoção de Ativos da Embrapa

O processo de Monitoramento da Adoção de Ativos, institucionalizado como quinta etapa do Macroprocesso de Inovação, permite acompanhar, por meio da quantificação e qualificação de indicadores, a evolução das tecnologias em campo, além de propiciar um melhor entendimento tanto dos mercados quanto dos usuários.

Em 2024, a adoção de 178 ativos de inovação pelo setor produtivo foi monitorada pelas UD's da Embrapa, o que representou um acréscimo de 44 ativos (32,8%) em relação a 2023 (segundo ciclo de monitoramento). A maioria dos ativos monitorados é do tipo Produto e, entre esses, a maior parte refere-se aos subtipos cultivar convencional (52%) e software (25%), conforme demonstrado nas Figuras 38 e 39.

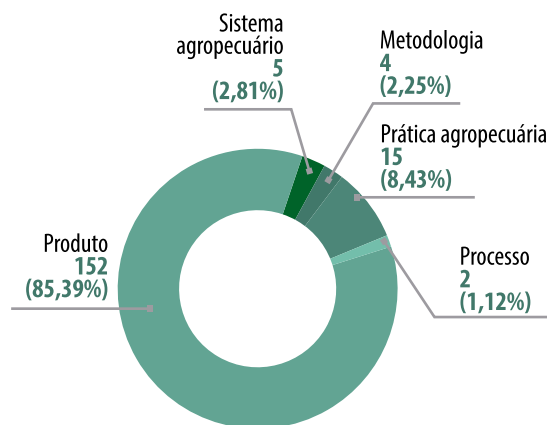


Figura 38. Tipos de ativos de inovação com adoção monitorada em 2024, segundo dados da Etapa 1.

Fonte: Dados extraídos de Cortex (Embrapa, 2025m).

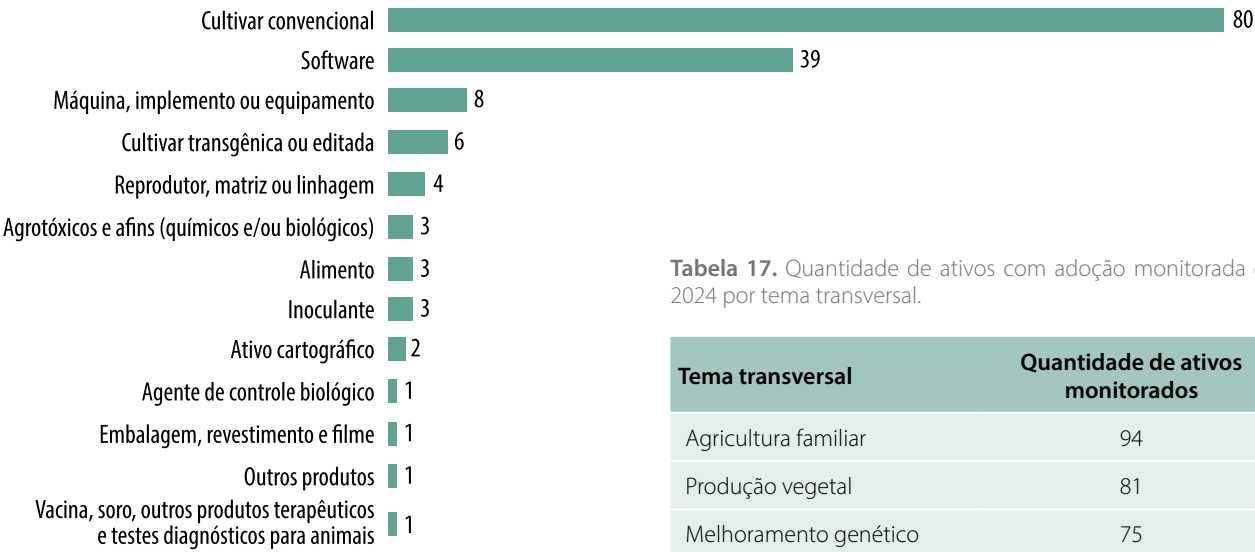


Figura 39. Subtipos mais frequentes entre os ativos com adoção monitorada em 2024, segundo dados coletados na Etapa 1.
Fonte: Dados extraídos de Cortex (Embrapa, 2025m).

Alcance dos Objetivos Estratégicos definidos no VII Plano Diretor da Embrapa

A adoção desses ativos contribui diretamente para o alcance dos OEs definidos no VII PDE (Embrapa, 2020). Dos 178 ativos monitorados em 2024, 75 foram classificados no Objetivo Estratégico Produção Sustentável e Competitividade, 90 tiveram vínculo com os demais OEs e somente 13 não tiveram nenhum vínculo. Essa classificação foi realizada pelas próprias Unidades.

Temas transversais

As tecnologias monitoradas foram agrupadas por temas transversais. A Tabela 17 relaciona os cinco temas transversais com maior número de indicações e respectivas quantidades de ativos monitorados pela UD. É importante ressaltar que um mesmo ativo pode atender a mais de um tema transversal.

Ao final do processo de monitoramento da adoção de ativos, as Unidades decidem, com base na análise do desempenho técnico e comercial refletido nas curvas de adoção e, ainda, nas perspectivas atuais e futuras, se mantêm ou retiram definitivamente a oferta do ativo monitorado para parcerias/transferência de tecnologia. Na Tabela 18, é apresentado o posicionamento das UD em relação aos 178 ativos monito-

Tabela 17. Quantidade de ativos com adoção monitorada em 2024 por tema transversal.

Tema transversal	Quantidade de ativos monitorados
Agricultura familiar	94
Produção vegetal	81
Melhoramento genético	75
Segurança alimentar	57
Agroindústria	40

Fonte: Dados extraídos de Cortex (Embrapa, 2025m).

Tabela 18. Recomendações das Unidades em relação aos ativos monitorados no Ciclo 2024.

Recomendação da Unidades	Quantidade de ativos monitorados
Manter a oferta do ativo para parcerias/transferência de tecnologia	110
Manter a oferta do ativo para parcerias/transferência de tecnologia e, paralelamente, realizar atualizações/melhorias/adequações	63
Retirar a oferta do ativo para parcerias/transferência de tecnologia e, paralelamente, realizar atualizações/melhorias/adequações	-
Retirar definitivamente a oferta do ativo para parcerias/transferência de tecnologia	5
Total	178

Fonte: Dados extraídos de Cortex (Embrapa, 2025m).

rados no Ciclo 2024, tendo em vista o desempenho do ativo no mercado.

Além da incorporação da Análise de Riscos à Etapa 3 do Monitoramento da Adoção de Ativos (disponível na seção Riscos, Oportunidades e Perspectivas), outras melhorias foram adotadas no processo. Ainda que a execução do MAA na plataforma Cortex, ao longo dos ciclos 2023 e 2024, tenha acontecido de forma exitosa, essa foi uma alternativa considerada transitória em virtude da natureza da ferramenta.

Assim, tendo em vista que a Embrapa possui o Sistema de Gestão de Ativos Tecnológicos (Gestec), o módulo Monitoramento do Ativo foi desenvolvido nesse sistema em 2024 e entrará em execução no Ciclo 2025. Essa alternativa, além de atender às demandas referentes à automatização do processo, permitirá a integração entre as etapas 5 (Monitoramento da Adoção) e 6 (Avaliação de Impacto) do Macroprocesso de Inovação e reunirá, em um único sistema, todas as informações relativas à adoção dos ativos. Dessa forma, ela evita duplicidade, informações conflitantes, além de otimizar os processos internos e reduzir a necessidade de múltiplas ferramentas.

Outra melhoria importante foi a definição do Indicador de Avaliação Institucional do MAA, criado para mensurar o desempenho de cada Unidade em relação às entregas e à qualidade dos Relatórios Analíticos dos ativos gerados pela UD e adotados pela sociedade. Esse indicador reforça a consolidação do processo de MAA e estabelece um número mínimo de ativos que comprovem a efetivação da inovação. Inserido entre os indicadores institucionais, ele terá sua primeira medição em 2026, com ano-base 2025.

Propriedade intelectual

A Diretoria de Inovação, Negócios e Transferência de Tecnologia (Dint) dispõe de uma equipe técnica dedicada à gestão da propriedade intelectual, cujas atribuições primordiais são as seguintes: 1) avaliar a viabilidade técnica e legal da proteção intelectual das soluções tecnológicas geradas pela Embrapa decorrentes de suas atividades de pesquisa e desenvolvimento; e 2) gerir o portfólio de ativos de propriedade intelectual da Embrapa, o que inclui providências técnicas para o alcance da concessão de proteções e providências administrativas para a manutenção das proteções concedidas.

No que diz respeito às soluções desenvolvidas pela Embrapa e encaminhadas pelas Unidades de Pesquisa para avaliação quanto à viabilidade de proteção, no ano de 2024, em decorrência das análises

que resultaram positivas, foram requeridas aos órgãos competentes 56 novas proteções, sendo 8 pedidos de patente, 11 pedidos de proteção sui generis de cultivar, 30 pedidos de registro de marca e 7 pedidos de registro de programa de computador.

Quanto às concessões emitidas pelos órgãos competentes de proteção para requerimentos de titularidade da Embrapa, no ano de 2024 foram obtidas 61 proteções, entre as quais 10 patentes (9 no Brasil e 1 na Argentina), 21 proteções de cultivares no Brasil, 11 registros de marca no Brasil e 19 registros de programa de computador no Brasil.

Ao final de 2024, o portfólio da Embrapa somava 1.584 ativos de propriedade intelectual, entre pedidos depositados e proteções concedidas (processos vigentes). Desse total, no que diz respeito a processos vigentes em território nacional, 400 correspondiam a marcas, 210 a programas de computador, 31 a desenhos industriais, 266 a patentes e 513 a cultivares. No exterior, a Embrapa mantinha 160 ativos relativos a patentes distribuídos em 42 diferentes territórios, e 4 ativos relativos a cultivares em 2 territórios.

Licenciamento de cultivares

Em 2024, foram celebrados 240 novos contratos de licenciamento de cultivares, totalizando 1.572 contratos ativos e 298 licenciados. Dos contratos ativos em 2024, foram geradas 736 autorizações para produção de sementes e mudas, envolvendo 33 culturas e 158 cultivares. Esse conjunto de autorizações para plantio, produção e comercialização totalizou 63.746,27 ha de áreas plantadas com genética Embrapa.

Exportação de genética

A exportação de genética refere-se à venda de sementes para produção de alimentos e/ou forragens no exterior. Em 2024, a Embrapa autorizou a exportação de 2.776.031 kg de material genético para essa finalidade. As culturas mais demandadas foram arroz, soja e panicum. Entre as cultivares mais exportadas,

destacam-se: o arroz BRS Pampeira e BRS A705; a soja BRS 8381 e BRS 284; e o panicum BRS Zuri. Já entre os países que mais importaram, destacam-se Angola, Bolívia, México, Paraguai e Equador.

Arrecadação de royalties

Como resultado da exploração comercial de suas tecnologias (oferta onerosa de ativos), a Embrapa registrou a arrecadação de royalties na ordem de R\$ 43.802.682,19. Esse valor representou uma elevação de 11,3% em relação a 2023, o que demonstra a evolução dessa arrecadação nos últimos anos (Figura 40).

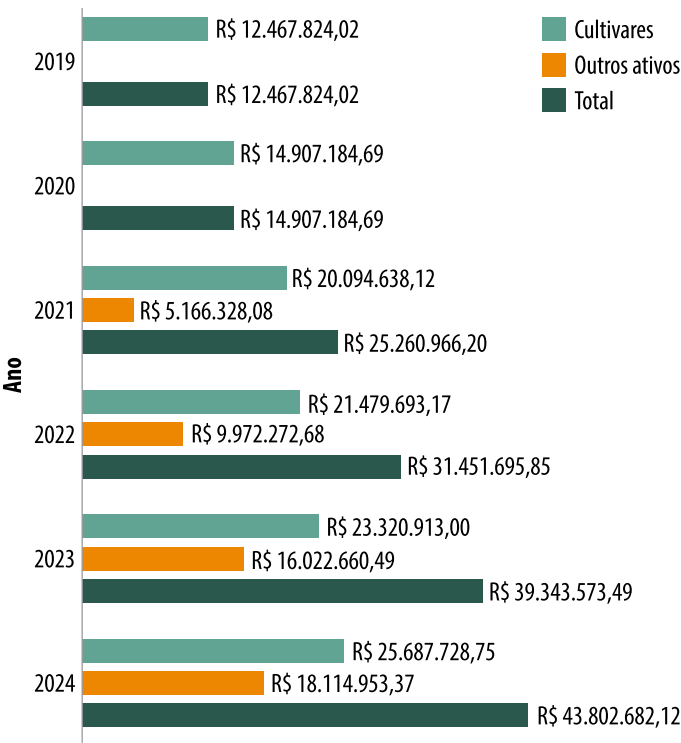


Figura 40. Evolução da arrecadação de royalties da Embrapa entre 2019 e 2024.

Os três bioinsumos que mais arrecadaram royalties foram o solubilizador de fósforo (comercializado sob as marcas comerciais Biomaphos/Solubphos/Onsugo Eco e Onsugo P); o bioativo para redução do impacto de estresses hídricos nas plantas (das marcas comerciais Auras e Hober Aris); e o bioinseticida formulado a partir do isolado exclusivo BRM27666 do fungo entomopatogênico *Cordyceps javanica*, eficaz no controle da mosca-branca (comercializado sob a marca Languard Java). Já entre as cultivares, as 10 maiores arrecadações estão listadas na Tabela 19.

Tabela 19. Cultivares da Embrapa que mais arrecadaram royalties em 2024.

Cultivar	Cultura	Royalties (R\$)
BRS Pampa CL	Arroz	2.617.588,96
BRS A706 RH	Arroz	1.784.712,60
BRS A502	Arroz	1.132.777,66
BRS Ponta Negra	Sorgo	1.085.652,81
BRS Zuri	<i>Panicum maximum</i>	968.811,80
BRS 284	Soja	727.224,67
BRS 5804RR	Soja	572.155,81
BRS FP403	Feijão	565.009,82
BRS FC415	Feijão	560.868,31
BRS Pampeira	Arroz	546.822,98

Fonte: Dados extraídos de Cortex (Embrapa, 2025m).

Recursos de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação em fundações de apoio

Em 2024, a Embrapa implementou melhorias na gestão dos projetos executados por meio das fundações de apoio. Entre as principais iniciativas, destacam-se o aprimoramento do acompanhamento e o monitoramento da execução dos instrumentos jurídicos, com o objetivo de fortalecer a atuação integrada com as UD's, otimizar a utilização dos recursos financeiros e assegurar a entrega dos resultados previstos.

Além disso, foi implementado o processo de prospecção de novas fundações, com o intuito de identificar aquelas com maior capacidade operacional de gestão, o que contribuiu para garantir maior segurança na gestão dos recursos da Embrapa. Nesse processo, foram prospectadas duas novas fundações, situadas nas regiões Norte e Nordeste, para apoiar a execução dos projetos das Unidades situadas nessas regiões.

No ano de 2024, a Embrapa celebrou 263 instrumentos jurídicos que serão executados por meio das fundações de apoio, totalizando o montante de R\$ 167.060.754,00 para a execução dos projetos ao longo de sua vigência (Figuras 41 e 42).

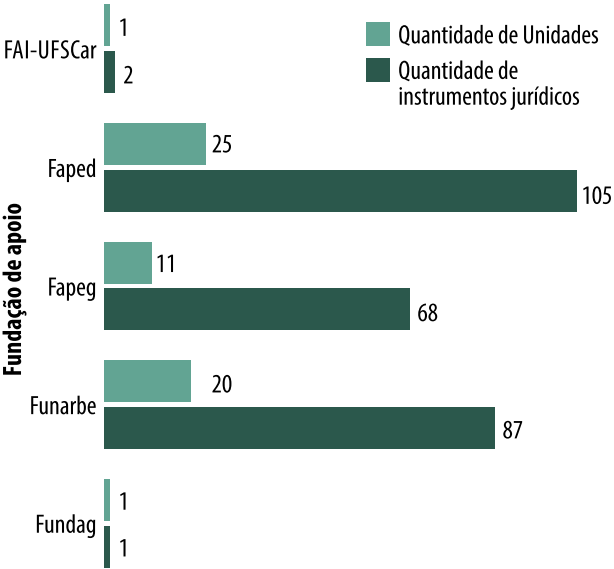


Figura 41. Quantidade de instrumentos jurídicos firmados no ano de 2024, por Unidade e por Fundação de Apoio.

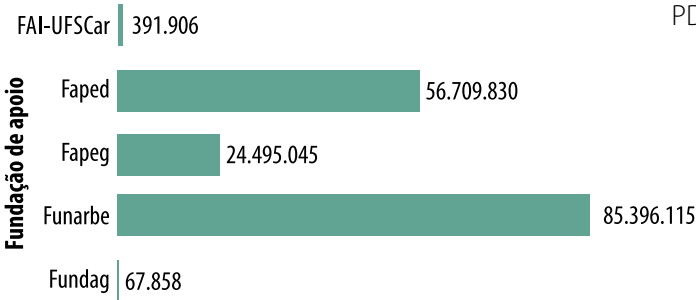


Figura 42. Valor total referente aos instrumentos jurídicos firmados no ano de 2024 por fundação de apoio.

Núcleo de Inovação Tecnológica

Em 2024, a Embrapa avançou na estruturação do seu Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), unidade estratégica e operacional responsável pela condução dos processos de inovação e negócios e pela implementação da Política de Inovação da Empresa. Nesse ano, ocorreu a primeira captação de recursos via NIT, a partir de royalties derivados da exploração comercial do solubilizador de fósforo, um inoculante biológico que contém bactérias que transformam o fósforo inorgânico (insolúvel) do solo em uma forma solúvel, permitindo que as plantas tenham acesso a mais fósforo durante todo o ciclo, o que otimiza o desenvolvimento e aumenta a produtividade. Parte dos valores arrecadados com essa tecnologia, equivalente a R\$ 3,37 milhões, está sendo gerida com o suporte de uma fundação de apoio e aplicada em atividades de PD&I, conforme o Marco Legal de Inovação.

Informações orçamentárias, financeiras e contábeis

Gestão orçamentária e financeira

O cenário orçamentário da Embrapa em 2024 caracterizou-se por restrições fiscais significativas, decorrentes de contingenciamentos, cancelamentos e bloqueios de dotações determinados pelo governo federal. Tais medidas resultaram em uma redução substancial das despesas discricionárias, bem como das previsões de desembolsos correntes e investimentos estabelecidos na Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2024. Nesse contexto, observou-se uma dinâmica que comprometeu, de forma relevante, a capacidade de planejamento e a execução orçamentária da Empresa, impondo desafios adicionais à gestão administrativa.

Essa conjuntura orçamentária e financeira, aliada às expectativas de intensificação do controle sobre os gastos públicos por parte do governo federal, configura um cenário de complexidade crescente para a Instituição. Diante disso, o aprimoramento das atividades administrativas por meio da intensificação do uso de inteligência de dados, especialmente no segmento orçamentário-financeiro, constitui uma condição essencial para elevar a efetividade institucional.



Orçamento global e decomposição

O orçamento aprovado (LOA) (Brasil, 2024d) e o orçamento executado em 2024 estão demonstrados na Figura 43, acompanhados de suas respectivas decomposições principais.



Figura 43. Comparação entre o orçamento aprovado, atualizado e executado (2024).

Ressalta-se que as alocações destinadas às despesas com pessoal predominam na composição apresentada, refletindo a natureza intensiva em capital intelectual, característica das atividades de PD&I realizadas pela Embrapa. A variação entre os valores aprovados na LOA e os efetivamente executados decorre de ajustes programáticos resultantes das políticas governamentais e de reprogramações internas necessárias durante o exercício de 2024.

Recursos orçamentários disponibilizados

A Figura 44 demonstra a segmentação dos recursos orçamentários disponibilizados, assim como o

total aprovado por ocasião da sanção presidencial da LOA/2024 (Brasil, 2024d). Destaca-se o montante alocado pelo Programa Novo PAC na Embrapa, que representa um percentual expressivo em relação ao total dos recursos discricionários destinados a investimentos essenciais à manutenção da competitividade institucional. Esses investimentos estão voltados principalmente a campos experimentais, máquinas, veículos e tecnologia da informação, áreas não contempladas pelo planejamento quadrienal (2023–2026).

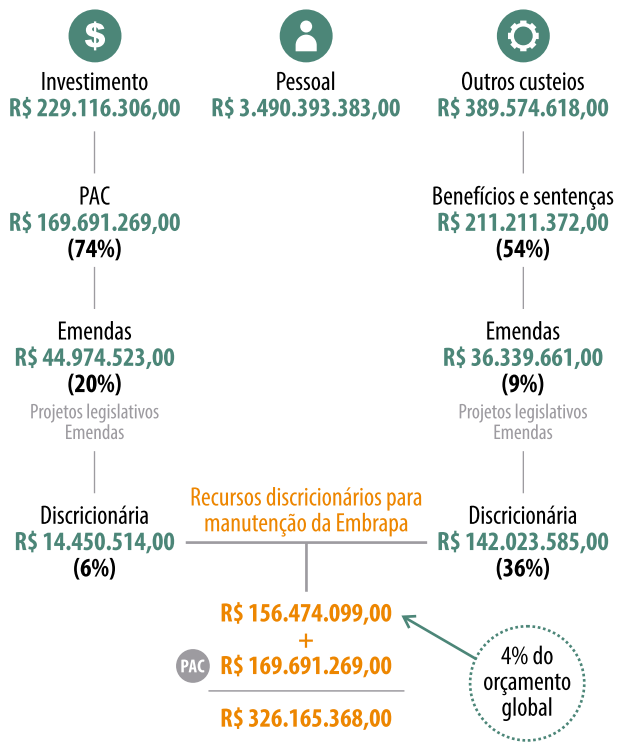
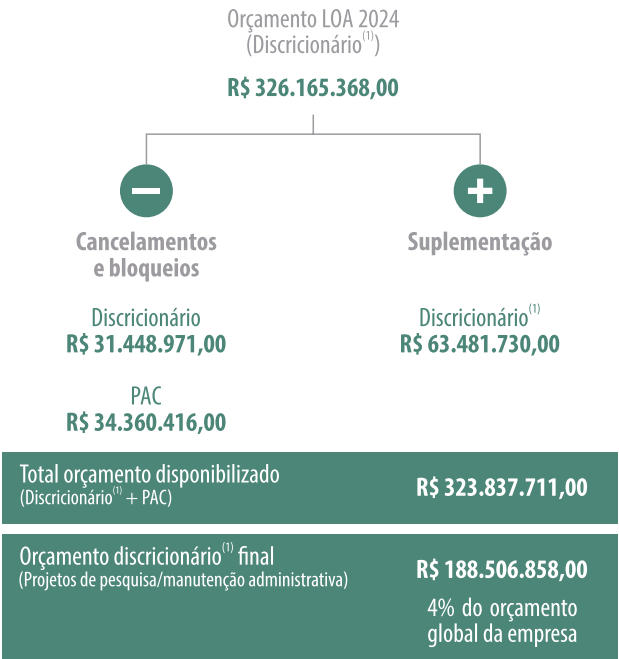


Figura 44. Segmentação orçamentária da Embrapa em 2024, conforme a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Devido à situação fiscal e orçamentária do governo federal no ano de 2024, foram impostos à Embrapa constantes ajustes financeiros e orçamentários, o que impactou significativamente o cumprimento das suas atividades planejadas, especialmente no que tange às aquisições e aos pagamentos relacionados a serviços e materiais. A Figura 45 apresenta, de forma sintética, os ajustes realizados e o orçamento discricionário final disponibilizado, representando 4% do orçamento global da Empresa.

Apesar do incremento de investimentos oriundos do Novo PAC, a Embrapa estimou, conforme demonstrado na Figura 46, que o orçamento aprovado para



⁽¹⁾ Não incluso emendas parlamentares

Figura 45. Síntese dos ajustes orçamentários e financeiros e do orçamento discricionário final disponibilizado.

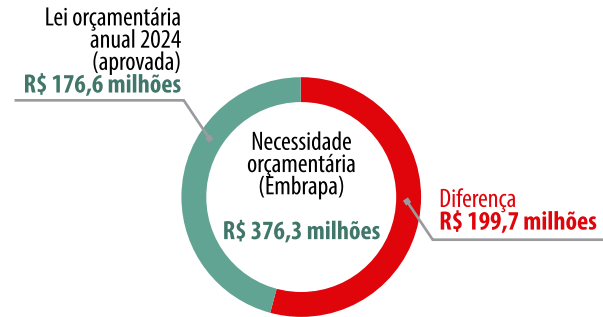


Figura 46. Comparação entre a necessidade orçamentária total da Embrapa e o orçamento aprovado para 2024. Os valores estão expressos em milhões de reais.

2024 cobriria aproximadamente 47% de sua real necessidade financeira para o cumprimento das obrigações e o financiamento das atividades de pesquisa. Diante desse cenário, identificou-se uma necessidade inicial de suplementação orçamentária da ordem de R\$ 199,7 milhões.

Execução orçamentária e financeira

A Figura 47 demonstra a execução orçamentária global por Grupo de Natureza de Despesa (GND),

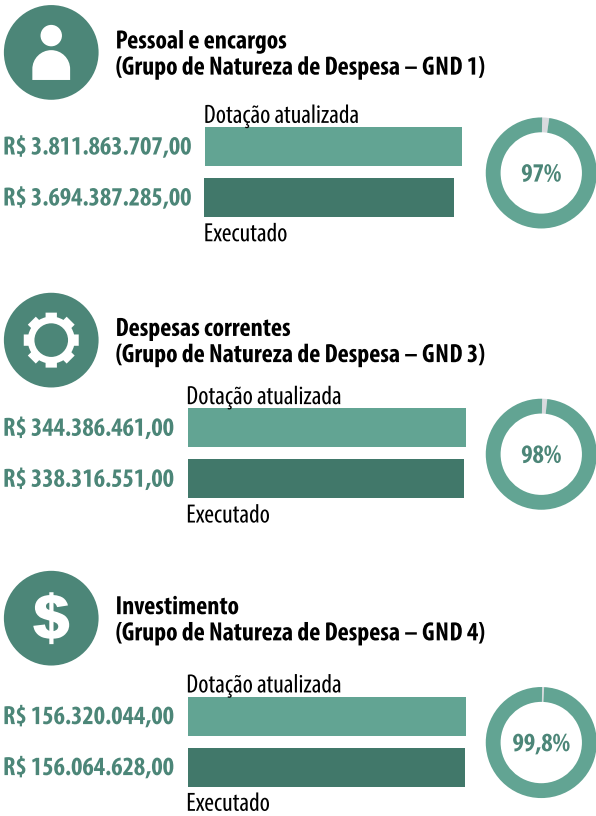


Figura 47. Comparação entre a dotação orçamentária atualizada e os valores efetivamente executados pela Embrapa em 2024, por Grupo de Natureza de Despesa (GND).

apresentando o valor total executado em comparação com o montante aprovado na LOA/2024 (Brasil, 2024d). Em seguida, a Figura 48 evidencia especificamente a relação entre os recursos discricionários efetivamente executados e os recursos necessários à operacionalização da Embrapa. Ressalta-se que não estão incluídos, nesse comparativo, os recursos provenientes de emendas parlamentares, destinados pelo Poder Legislativo para financiamento de projetos específicos relacionados às atividades de pesquisa e transferência de tecnologia agropecuária.

Destaca-se que, apesar dos esforços institucionais empreendidos pela Embrapa para recompor o orçamento originalmente aprovado e obter suplementação orçamentária e financeira necessária ao atendimento integral das programações de PD&I e serviços de tecnologia da informação em 2024, essas medidas não se concretizaram plenamente. Tal situação resultou na condição de inadimplência da Instituição perante seus credores, totalizando um valor aproximado de R\$ 14,3 milhões.

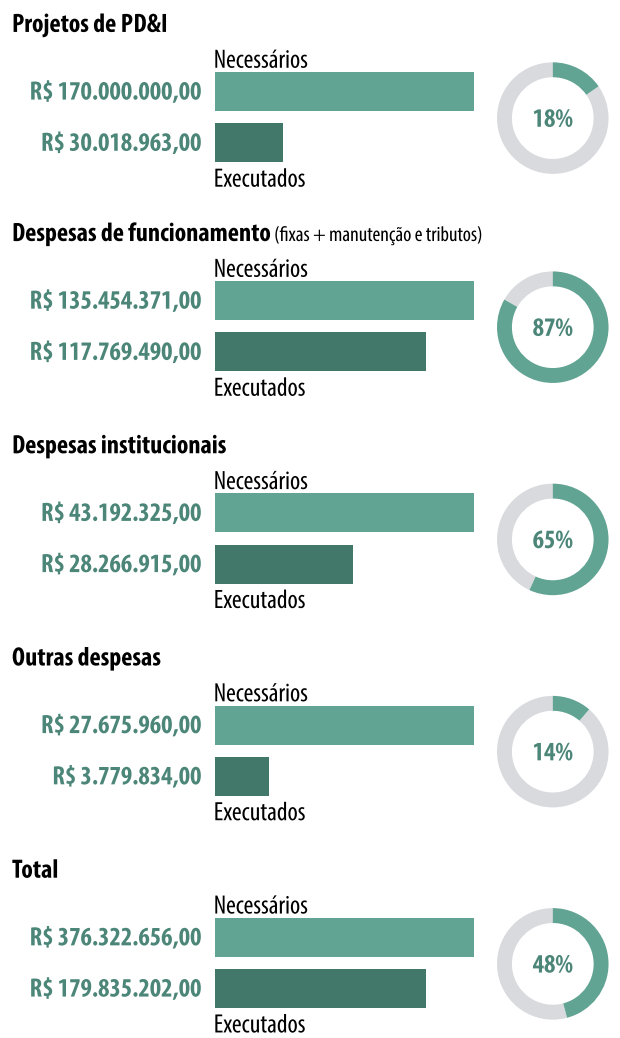


Figura 48. Comparação entre os recursos necessários e os efetivamente executados pela Embrapa em 2024.

Receitas e despesas operacionais

Em comparação ao exercício anterior, as receitas operacionais da Embrapa em 2024 apresentaram crescimento de 11,82%. Esses recursos são provenientes da venda de produção vegetal, animal e derivados, de produtos transformados, bem como da prestação de serviços científicos, tecnológicos e agropecuários. Essa expansão decorre principalmente da entrada de recursos originados da comercialização de royalties e das taxas de inscrição referentes ao concurso previsto para 2025, conforme detalhado na Tabela 20.

Em relação aos custos e despesas operacionais, observou-se uma variação positiva de 2,87% em 2024, em comparação ao ano anterior. As rubricas que mais contribuíram para essa elevação foram Pessoal e Encargos, Serviços e Amortização do Intangível, conforme distribuição na Tabela 21.

Tabela 20. Receitas operacionais da Embrapa em dezembro de 2023 e 2024 (valores em R\$ mil).

Conta	Dez./2024	Dez./2023
Mercadorias	6.961	8.979
Produtos	14	29
Serviços	51.476	43.264
Total	58.451	52.272

Tabela 21. Custos e despesas operacionais da Embrapa em dezembro de 2023 e 2024 (valores em R\$ mil).

Conta	Dez./2024	Dez./2023
Pessoal e encargos	3.837.305	3.763.937
Benefícios previdenciários e assistenciais	11	11
Materiais de consumo	55.440	57.816
Serviços	344.469	305.510
Depreciações	67.193	68.356
Amortização do imobilizado	7.082	6.901
Amortização do intangível	12.697	2.701
Tributárias	1.149	1.616
Total	4.325.345	4.204.847

Resumo da situação financeira

A situação financeira da Embrapa está detalhadamente evidenciada nos Demonstrativos Financeiros e Notas Explicativas, nos quais estão apresentados os principais fatores determinantes dos resultados acumulados. Ademais, a situação patrimonial demonstra claramente a evolução financeira da Embrapa ao comparar o exercício atual com o exercício anterior. Todas as demonstrações contábeis e suas respectivas notas explicativas encontram-se disponíveis para consulta no Portal da Embrapa.

Com base nessas demonstrações, os gestores conseguem projetar e planejar novas metas e objetivos

para o futuro da Empresa. Na Demonstração dos Resultados do Exercício (DRE), estão contidos os principais indicadores econômico-financeiros, conforme descrito na Tabela 22.

O resultado negativo apresentado deve-se principalmente a provisões e depreciações/amortizações. Provisões são estimativas de despesas ou perdas futuras que a empresa pode ter, calculadas a partir de métodos estabelecidos em lei. As depreciações e amortizações, por sua vez, registram a perda continuada de valor que os ativos ou bens de uma empresa sofrem ao longo do uso e do tempo. Embora a Embrapa apresente esse resultado líquido em 2024, esses instrumentos contábeis não representam saídas de caixa, impactando apenas o resultado contábil da Empresa.

Os principais fatores que contribuíram para esse resultado no exercício social findo em 31 de dezembro de 2024 foram as provisões, que totalizaram R\$ 265.614 mil, e as depreciações/amortizações, que somaram R\$ 86.972 mil. Juntas, essas despesas alcançaram R\$ 352.586 mil, o que representa 93,89% do resultado.

Principais fatos contábeis

As práticas contábeis materiais adotadas pela Embrapa para o registro das operações e elaboração das demonstrações financeiras são:

- 1) **Moeda:** O real é a moeda funcional e de apresentação das demonstrações financeiras, a qual representa a moeda do ambiente econômico no qual a Embrapa atua.
- 2) **Caixa e equivalentes de caixa:** São incluídos o caixa, os depósitos bancários e as aplicações de liquidez imediata. Os valores são mensurados e avaliados pelo custo amortizado e, quando aplicável, são acrescidos dos rendimentos auferidos até a data das demonstrações financeiras.
- 3) **Ativos financeiros:** São mensurados e avaliados pelo amortizado, acrescidos, quando aplicável, das atualizações monetárias e juros.

Tabela 22. Demonstração do resultado dos exercícios de 2024 e 2023.

Descrição	Dez./2024 (R\$ mil)	Dez./2023 (R\$ mil)
(+) Receitas com vendas e serviços (Nota 20)	58.451	52.272
(-) Imposto s/ vendas e serviços	-4.183	-2.967
(=) Receita líquida	54.268	49.305
(=) Lucro bruto	50.674	44.518
(+) Receitas operacionais	45.708	18.729
Doações (Nota 21)	45.708	18.729
(-) Despesas operacionais	-4.382.717	-4.231.133
Custos e despesas operacionais (Nota 22)	-4.325.345	-4.204.847
(-) Convênios (Nota 23)	-57.373	-26.287
(+/ -) Outras receitas/despesas (Nota 24)	-243.726	-72.690
(=) Resultado antes das receitas e despesas financeiras	-4.530.060	-4.240.575
(+) Receitas financeiras (Nota 25)	28.194	23.591
(-) Despesas financeiras (Nota 26)	-1.592	-14.386
(=) Resultado antes da subvenção	-4.503.458	-4.231.371
Subvenção (Nota 27)	4.127.917	3.914.911
(=) Resultado antes dos tributos sobre o lucro	-375.542	-316.460
(=) Resultado líquido do exercício	-375.542	-316.460

- 4) **Ativo intangível:** As licenças de softwares são capitalizadas com base nos custos incorridos para adquirir os softwares e fazer com que eles estejam prontos para serem utilizados. Esses custos são amortizados durante a vida útil estimada dos softwares. Os custos incorridos com pesquisa e desenvolvimento de tecnologias são refletidos no resultado do exercício, quando incorridos.
- 5) **Estoque:** Os estoques são demonstrados ao custo ou ao valor líquido de realização, dos dois o menor. O método de avaliação dos estoques é o da média ponderada móvel. O custo dos produtos acabados e das lavouras em formação compreende os custos incorridos na produção, os insumos, a mão de obra direta, outros custos diretos e as respectivas despesas diretas de produção. O valor líquido de realização é o preço de venda estimado no curso normal dos negócios, menos os custos estimados de conclusão e os custos estimados necessários para efetuar a venda.
- 6) **Ativo imobilizado:** É registrado ao custo de aquisição ou produção e, com exceção de terras e terrenos, deduzida a sua depreciação acumulada. A depreciação é calculada pelo método linear, mediante a aplicação de taxas estabelecidas, como limites de dedutibilidade para fins de determinação dos tributos incidentes sobre o lucro estabelecidos no Decreto nº 9.580/2018 — Regulamento do Imposto de Renda — RIR/2018. A Embrapa está em processo de implementação de sistema (Sistema Integrado de Administração de Serviços — Siads) de controle dos bens do ativo imobilizado e de estoques, baseado no qual será possível ser realizada avaliação analítica individual da vida útil econômica de cada bem do ativo imobilizado.
- 7) **Passivos financeiros:** São evidenciados por valores conhecidos ou calculáveis, acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos e variações monetárias e cambiais incorridas até a data-base das demonstrações financeiras. Os passivos financeiros são classificados como passivo circulante, a menos que a Embrapa tenha um direito incondicional de diferir a liquidação do passivo por, pelo menos, 12 meses após a data-base das demonstrações financeiras.
- 8) **Provisões:** São reconhecidas quando a) a Embrapa tem uma obrigação presente ou não formalizada (*constructive obligation*) como resultado de eventos já ocorridos; b) é provável que uma saída de recursos seja necessária para liquidar a obrigação; e c) o valor puder ser estimado com segurança. São atualizadas até a data das demonstrações financeiras pelo montante provável de perda, observadas suas naturezas e os relatórios técnicos emitidos pelas áreas responsáveis.
- 9) **Teste de recuperabilidade de ativos – Impairment Test:** O objetivo da NBC TG 01 (R4) — redução ao valor recuperável de ativos — é definir procedimentos visando assegurar que os ativos não estejam registrados contabilmente por um valor superior àquele passível de ser recuperado no tempo por uso, nas operações da entidade ou em sua eventual venda. A Embrapa, como empresa pública dependente de recursos da União para o exercício de suas atividades, segue normas específicas quanto à redução do valor do ativo imobilizado e do ativo intangível ao valor recuperável, conforme estabelece a Seção 020300 – Macrofunções, do Capítulo 020000 do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi).
- 10) **Benefício a empregados:**
 - a) Obrigações de aposentadoria

Existe plano de aposentadoria financiado por pagamentos a fundos fiduciários, determinados por cálculos atuariais periódicos. A Embrapa tem planos de benefício definido e, também, de contribuição definida.

O passivo reconhecido no balanço patrimonial com relação aos planos de pensão de benefício definido é o valor presente da obrigação de benefício definido na data do balanço, menos o valor justo dos ativos do plano. A obrigação de benefício definido é calculada anualmente por atuários independentes, usando-se o mé-

todo da unidade de crédito projetada. O valor presente da obrigação de benefício definido é determinado mediante o desconto das saídas futuras estimadas de caixa, usando-se taxas de juros condizentes com os rendimentos de mercado, as quais são denominadas na moeda em que os benefícios serão pagos e que tenham prazos de vencimento próximos daqueles da respectiva obrigação do plano de pensão.

Os ganhos e perdas atuariais decorrentes de ajuste pela experiência e nas mudanças das premissas atuariais são registrados diretamente no patrimônio líquido, como outros resultados abrangentes, quando ocorrerem.

Os custos de serviços passados são imediatamente reconhecidos no resultado.

Com relação a planos de contribuição definida, a Embrapa faz contribuições para planos de seguro de pensão de forma obrigatória, contratual ou voluntária, não possuindo qualquer obrigação adicional de pagamento depois de que a contribuição é efetuada. As contribuições são reconhecidas como despesa de benefícios a empregados, quando devidas. As contribuições feitas antecipadamente são reconhecidas como um ativo na proporção em que um reembolso em dinheiro ou uma redução dos pagamentos futuros estiver disponível.

b) Outras obrigações pós-emprego

A Embrapa oferece benefícios de assistência médica pós-aposentadoria a seus empregados. O direito a esses benefícios é, geralmente, condicionado à permanência do empregado no emprego até a idade de aposentadoria e à conclusão de um tempo mínimo de serviço. Os custos esperados desses benefícios são acumulados durante o período de emprego, fazendo-se uso da mesma metodologia contábil utilizada para os planos de pensão de benefício definido. Os ganhos e perdas atuariais decorrentes de ajustes com base na experiência e nas mudanças das premissas atuariais são debitados ou creditados ao patrimônio

líquido, em outros componentes do resultado abrangente. Essas obrigações são avaliadas, anualmente, por atuários independentes qualificados.

11) **Capital social:** As ações são integralmente classificadas no patrimônio líquido.

12) **Reconhecimento de receitas:** A Embrapa reconhece a receita quando o valor da receita pode ser mensurado com segurança. É provável que benefícios econômicos futuros fluam para a entidade e quando critérios específicos tiverem sido atendidos para cada uma das suas atividades do grupo, conforme descrição a seguir:

a) Receita de subvenção

A Embrapa reconhece a receita de subvenção por ocasião em que os recursos estejam sob seu controle e efetivamente disponíveis para utilização.

b) Convênios e TEDs

A Embrapa reconhece a receita de convênios e TEDs por ocasião em que as prestações de contas apresentadas pela Empresa forem efetivamente aprovadas e baixadas pela contraparte, sendo os recursos aplicados refletidos no resultado do exercício, quando incorridos.

c) Doações

A receita de doações é reconhecida por ocasião da transferência, para a Embrapa, do controle e titularidade dos correspondentes ativos recebidos.

d) Vendas e serviços

A receita de vendas de produtos é reconhecida quando os produtos são entregues, uma vez que é nessa ocasião que a contraprestação se torna incondicional, porque apenas a passagem do tempo é necessária antes de o pagamento ser efetuado. A receita da prestação de serviços é reconhecida no período contábil durante o qual os serviços são prestados.

e) Receita financeira

A receita financeira é reconhecida conforme o prazo decorrido pelo regime de competência, usando-se o método da taxa efetiva de juros.

- 13) **Ordem das contas:** Para o ativo, as contas estão dispostas em ordem decrescente de grau de liquidez; e, para o passivo, em ordem decrescente de prioridade de pagamento das exigibilidades.
- 14) **Valores:** Todos os valores divulgados nas demonstrações financeiras foram arredondados com a aproximação de milhares de reais, salvo indicação em contrário.
- 15) **Período:** Nas demonstrações contábeis, foram apresentados os saldos das contas em 31 de dezembro de 2024 e dezembro de 2023.
- 16) **Continuidade operacional:** Embora a Embrapa apresente um resultado líquido negativo, é importante ressaltar que isso se deve principalmente a despesas que não afetam o caixa, como provisões e depreciações/amortizações.

Os principais fatores que contribuíram para esse resultado no exercício social findo em 31 de dezembro de 2024 foram as provisões, que totalizaram R\$ 265.614 mil, e as depreciações/amortizações, que somaram R\$ 86.972 mil. Juntas, essas despesas alcançaram R\$ 352.586 mil, o que representa 93,89% do resultado.

Conclusões da auditoria independente

O parecer da auditoria externa foi emitido sem ressalvas. Isso indica que as demonstrações contábeis apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Embrapa em 31 de dezembro de 2024, o desempenho de suas operações e seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

O relatório completo da auditoria independente está disponível para acesso no Portal da Embrapa.

Apuração contábil dos custos dos ativos intangíveis

Em relação à apuração contábil dos custos dos ativos intangíveis, especificamente marcas e patentes de tecnologias, com o objetivo de permitir sua mensuração e reconhecimento no Balanço Patrimonial da Embrapa, à luz do pronunciamento técnico do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) 04 (R1), a Embrapa está realizando estudos para definir a melhor forma de implementar os processos necessários para viabilizar o reconhecimento desses ativos como intangíveis.

Nesse contexto, destaca-se a análise dos potenciais benefícios econômicos futuros esperados dos ativos tecnológicos, com o objetivo de garantir a apuração confiável dos custos desses ativos, permitindo, assim, sua adequada mensuração e contabilização no patrimônio da Empresa.

Com esse objetivo, a presidência da Embrapa designou um Grupo de Trabalho, cuja missão é realizar um diagnóstico da situação atual e implementar um sistema de gestão de custos ainda em 2025. Enquanto isso, a Embrapa continua reconhecendo como despesa os custos incorridos no desenvolvimento de seus ativos, conforme previsto no item 10 do CPC 04.

Normas legais e técnicas adotadas nas atividades orçamentárias, financeiras e contábeis

As demonstrações financeiras apresentadas foram elaboradas em conformidade com as disposições da Lei nº 6.404/1976 (Brasil, 1976), incluindo as alterações introduzidas pelas Leis nº 11.638/2007 (Brasil, 2007) e nº 11.941/2009 (Brasil, 2009), da Lei das Estatais Lei nº 13.303/2016 (Brasil, 2016a), regulamentada pelo De-

creto nº 8.945/2016 (Brasil, 2016b), das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBC TSP) e dos pronunciamentos emitidos pelo CPC.

A Embrapa, como empresa pública federal dependente da União, integra o Balanço Geral da União (BGU) e, por isso, utiliza o Siafi, na modalidade total, em consonância com as NBC TSP.

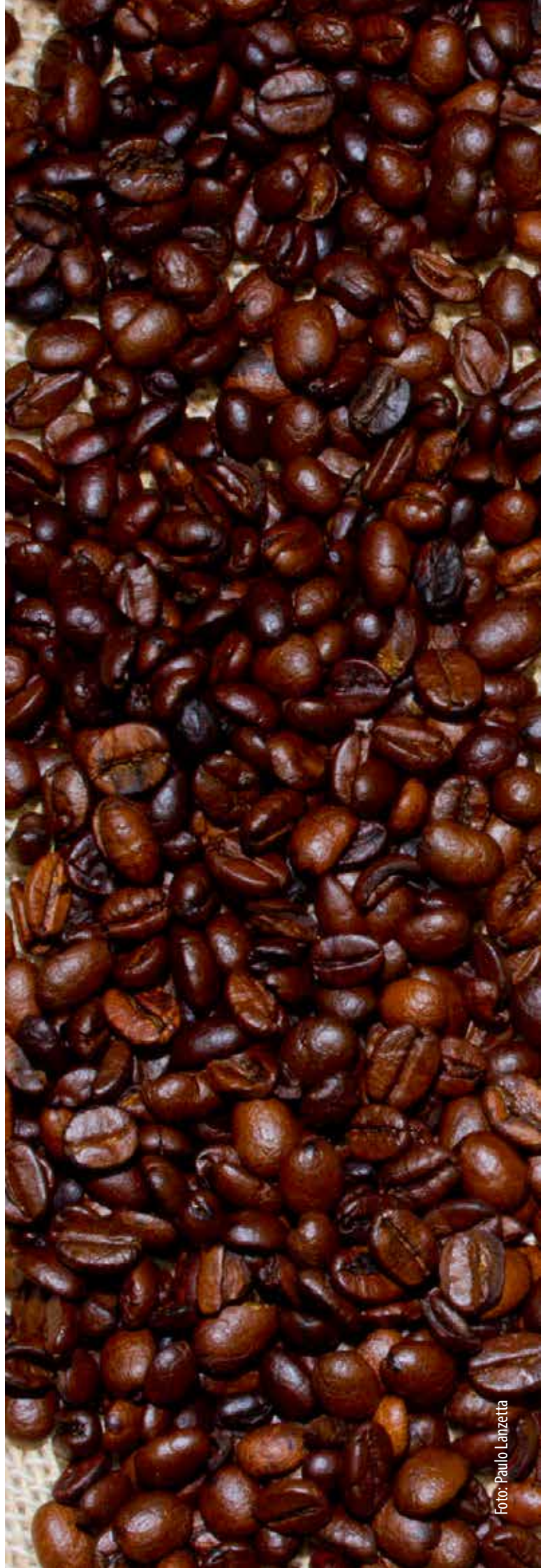
A partir do exercício de 2015, foi implantado o Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP) (Brasil, 2023a), com o objetivo de uniformizar as práticas contábeis com os Padrões Internacionais de Contabilidade do Setor Público e proporcionar maior transparência sobre as contas públicas.

Informações acerca do setor de contabilidade da Embrapa

A contabilidade da Embrapa é realizada pela Gerência-Adjunta de Administração Financeira (GEAF), em conjunto com a Supervisão de Contabilidade (Scont). A equipe é composta por uma supervisora, quatro analistas e uma assistente.

Suas competências são as seguintes: I — fazer a gestão do Plano de Contas Contábeis; II — gerir a informação contábil; III — realizar conciliações, integrações e fechamento contábil da Embrapa; IV — acompanhar a legislação contábil e societária; V — monitorar as contas contábeis das Unidades Descentralizadas, orientando quanto aos ajustes necessários; VI — elaborar as demonstrações financeiras e contábeis; VII — realizar lançamentos de ajustes e fechamento contábeis.

A equipe é composta pelos seguintes empregados: Neuraci dos Santos Souza de Almeida (CRC DF-015162/O-4) — supervisora; Allan Castro Moraes — supervisor substituto; Ana Lúcia Moraes — analista; Carlos Alberto de Araújo — analista; Cile-ne Maria Araujo Silva — assistente; Flavio Bispo da Silva — analista.



Referências

BRASIL. Congresso. Câmara dos Deputados. **PL 364/2019**: projeto de lei. Dispõe sobre a utilização e proteção da vegetação nativa dos Campos de Altitude associados ou abrangidos pelo bioma Mata Atlântica. Autor: Alceu Moreira – MDB/RS. Brasília, DF, 5 fev. 2019a. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2190986>. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Congresso. Câmara dos Deputados. **PL 3668/2021**: projeto de lei. Dispõe sobre a produção, a importação, o registro, a comercialização, o uso, a inspeção e fiscalização, a pesquisa e experimentação e os incentivos à produção e ao uso de bioinsumos para a agricultura e a silvicultura e dá outras providência. Autor: Jaques Wagner – PT/BA. Brasília, DF, 3 out. 2021. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2392978>. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Congresso. Câmara dos Deputados. **PL 4516/2023**: projeto de lei. Dispõe sobre a promoção da mobilidade sustentável de baixo carbono, o Programa Nacional de Combustível Sustentável de Aviação, o Programa Nacional de Diesel Verde e o marco legal da captura e da estocagem geológica de dióxido de carbono. Autor: Poder Executivo, 18 set. 2023c. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=2343636&filename=Avulso%20PL%204516/2023. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Congresso. Câmara dos Deputados. **PL 6417/2019**: projeto de lei. Altera a Lei nº 8.171, de 17 de janeiro de 1991, para dispor sobre o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação para a Agropecuária (SNPA). Autor: Styvenson Valentim - PODEMOS/RN, 11 dez. 2019b. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/materias-bicamerais/-/ver/pl-6417-2019>. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Congresso. Câmara dos Deputados. **PL 1859/2022**: projeto de lei. Altera a Lei nº 13.153, de 30 de julho de 2015, que institui a Política Nacional de Combate à Desertificação e Mitigação dos Efeitos da Seca e seus instrumentos; prevê a criação da Comissão Nacional de Combate à Desertificação; e dá outras providências, para atualizar e aprimorar seus objetivos e princípios, para estabelecer competências do Poder Público e para proibir a pulverização aérea de agrotóxicos nas áreas que especifica. Autor: Comissão do Meio Ambiente, 22 jun. 2022c. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=9180757>. Acesso em: 11 mar. 2025

BRASIL. Congresso. Câmara dos Deputados. **PL 4592/2023**: projeto de lei. Dispõe sobre a proibição de aplicação foliar do princípio ativo fipronil em todo território nacional. Autor: Padre João – PT/MG, 20 set. 2023d. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2389468>. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2024e]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia Lilás**: orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal. Brasília, DF, mar. 2023b. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/93176/1/Guia_para_prevencao_assedio.pdf. Acesso em: 11 fev. 2024.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**, p. 11937, 9 ago. 1943. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DE&numero=5452&ano=1943&ato=7da0TWq5kMjpmT218>. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.153, de 3 de dezembro de 2019. Dispõe sobre as salvaguardas de proteção à identidade dos denunciantes de ilícitos e de irregularidades praticados contra a administração pública federal direta e indireta e altera o Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 1, 4 dez. 2019c. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10153.htm. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Decreto nº 11.048, de 18 de abril de 2022. Altera o Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, que regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 1, 19 abr. 2022a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11048.htm. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. Decreto nº 12.120 de 30 de julho de 2024. Altera o Decreto nº 11.927, de 22 de fevereiro de 2024, que dispõe sobre a programação orçamentária e financeira e estabelece o cronograma de execução mensal de desembolso do Poder Executivo federal para o exercício de 2024. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 1, Edição Extra, 30 jul. 2024f. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=12120&ano=2024&ato=f73MTRU5ENZpWTfa1>. Acesso em: 21 fev. 2025.

BRASIL. Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016. Regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 16, 27 dez. 2016b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8945.htm. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 1, 5 maio 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 2, 3 dez. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10973.htm.

planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 2, 28 dez. 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009. Altera a legislação tributária federal relativa ao parcelamento ordinário de débitos tributários. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 3, 27 maio 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11941.htm. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 1, 17 maio 2013.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o Estatuto Jurídico da Empresa Pública, da Sociedade de Economia Mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 1, 1º jul. 2016a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.802, de 10 de janeiro de 2024. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2024 a 2027. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 1, 11 jan. 2024c. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/l14802.htm. Acesso em: 22 fev. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.822, de 22 de janeiro de 2024. Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2024. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 1, 23 jan. 2024d. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/l14822.htm. Acesso em: 27 fev. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.876, de 31 de maio de 2024. Altera a descrição do Código 20 do Anexo VIII da Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, acrescido pela Lei nº 10.165, de 27 de dezembro de 2000, para excluir a silvicultura do rol de atividades potencialmente poluidoras e utilizadoras de recursos ambientais. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 67, Edição Extra, 31 maio 2024a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.876-de-31-de-maio-de-2024-562760496>. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Lei 14.904, de 27 de junho de 2024. Estabelece diretrizes para a elaboração de planos de adaptação à mudança do clima; altera a Lei nº 12.114, de 9 de dezembro de 2009; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 8, 28 jun. 2024g. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2024/Lei/L14904.htm. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.944, de 31 de julho de 2024. Institui a Política Nacional de Manejo Integrado do Fogo e altera as Leis nºs 7.735, de 22 de fevereiro de 1989, 12.651, de 25 de maio de 2012 (Código Florestal), e 9.605, de 12 de fevereiro de 1998 (Lei dos Crimes Ambientais). **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 24, 1 ago. 2024n. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/L14944.htm. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.948 de 2 de agosto de 2024. Institui o marco legal do hidrogênio de baixa emissão de carbono; dispõe sobre a Política Nacional do Hidrogênio de Baixa Emissão de Carbono; institui incentivos para a indústria do hidrogênio de baixa emissão de carbono; institui o Regime Especial de Incentivos para a Produção de Hidrogênio de Baixa Emissão de Carbono (Rehidro); cria o Programa de Desenvolvimento do Hidrogênio de Baixa Emissão de Carbono (PHBC); e altera as Leis nºs 9.427, de 26 de dezembro de 1996, e 9.478, de 6 de agosto de 1997. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 1, 2 ago. 2024h. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2024/Lei/L14948.htm. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.993 de 8 de outubro de 2024. Dispõe sobre a promoção da mobilidade sustentável de baixo carbono e a captura e a estocagem geológica de dióxido de carbono; institui o Programa Nacional de Combustível Sustentável de Aviação (ProBioQAV), o Programa Nacional de Diesel Verde (PNDV) e o Programa Nacional de Descarbonização do Produtor e Importador de Gás Natural e de Incentivo ao Biometano; altera as Leis nºs 9.478, de 6 de agosto de 1997, 9.847, de 26 de outubro de 1999, 8.723, de 28 de outubro de 1993, e 13.033, de 24 de setembro de 2014; e revoga dispositivo da Lei nº 10.438, de 26 de abril de 2002. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 1, 9 out. 2024i. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/l14993.htm. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 15.021 de 12 de novembro de 2024. Dispõe sobre o controle de material genético animal e sobre a obtenção e o fornecimento de clones de animais domésticos destinados à produção de animais domésticos de interesse zootécnico e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 9, 13 nov. 2024m. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/L15021.htm. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 15.042, de 11 de dezembro de 2024. Institui o Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões de Gases de Efeito Estufa (SBCE); e altera as Leis nºs 12.187, de 29 de dezembro de 2009, 12.651, de 25 de maio de 2012 (Código Florestal), 6.385, de 7 de dezembro de 1976 (Lei da Comissão de Valores Mobiliários), e 6.015, de 31 de dezembro de 1973 (Lei de Registros Públicos). **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 4, 12 dez. 2024j. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/L15042.htm. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 15.070, de dezembro de 2024. Dispõe sobre a produção, a importação, a exportação, o registro, a comercialização, o uso, a inspeção, a fiscalização, a pesquisa, a experimentação, a embalagem, a rotulagem, a propaganda, o transporte, o armazenamento, as taxas, a prestação de serviços, a destinação de resíduos e embalagens e os incentivos à produção de bioinsumos para uso agrícola, pecuário, aquícola e florestal; e altera as Leis nºs 14.785, de 27 de dezembro de 2023, 10.603, de 17 de dezembro de 2002, e 6.894, de 16 de dezembro de 1980. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 3, 24 dez. 2024l. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2024/lei-15070-23-dezembro-2024-796798-norma-pl.html>. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 15.080, de 30 de dezembro de 2024. Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e a execução da Lei Orçamentária de 2025 e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 1, 31 dez. 2024o. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/L15080.htm. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 5.851, de 7 de dezembro de 1972. Autoriza o Poder Executivo a instituir empresa pública, sob a denominação de Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, 7 dez. 1972. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/15851.htm. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. **Diário Oficial União**: seção 1, p. 1, 17 dez. 1976. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. Lei nº 8.171, de 17 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política agrícola. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 1330, 18 jan. 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18171.htm. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP)**. Brasília, DF, 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/contabilidade-e-custos/federacao/plano-de-contas-aplicado-ao-setor-publico-pcasp-1>. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Tesouro Gerencial**. Disponível em: <https://tesourogerencial.tesouro.gov.br>. Acesso em: 24 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Resoluções CGPAR**: resoluções editadas pela Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estatais/cgpar/resolucao>. Acesso em: 22 fev. 2024b.

BRASIL. Presidência da República. Comissão de Ética Pública da Presidência da República **Resolução nº 10, de 29 de setembro de 2008**. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/etica-publica/legislacao/resolucoes-da-cep-/Resoluon10de29desetembrede2008ComissodeticaPblica.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão Normativa TCU nº 198, de 23 de março de 2022**. Estabelece normas complementares para a prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, nos termos do inciso I do art. 2º; § 1º do art. 5º; inciso III e § 3º do art. 8º; § 3º do art. 9º; e art. 14 da Instrução Normativa TCU nº 84, de 22 de abril de 2020. 2022b. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/resultado/ato-normativo/198%252F2022/%2520/%2520>. Acesso em: 5 mar. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Instrução Normativa TCU 84, de 22 de abril de 2020. Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento pelo Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei nº 8.443, de 1992, e revoga as Instruções Normativas TCU nº 63 e 72, de 1º de setembro de 2010 e de 15 de maio de 2013, respectivamente. **Boletim do Tribunal de Contas da União de deliberações dos colegiados do TCU e relatores**, ano 3, nº 75, 29 abr. 2020. Disponível em: <https://btcu.apps.tcu.gov.br/api/obterDocumentoPdf/64538828>. Acesso em: 5 mar. 2024.

CLARIVATE. **Web of Science**. Disponível em: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/basic-search>. Acesso em: 12 fev. 2025.

EMBRAPA. **Acesso à informação – Auditorias**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/acesoainformacao/auditorias>. Acesso em: 12 mar. 2025e.

EMBRAPA. **Acesso Livre à Informação Científica da Embrapa**. Disponível em: <https://www.alice.cnptia.embrapa.br>. Acesso em: 12 fev. 2025a.

EMBRAPA. **Balanco social 2024**. 28. ed. Brasília, DF, 2025j. 69 p. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/1175141/1/Balanco-Social-2024.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2025.

EMBRAPA. **Base de Dados da Pesquisa Agropecuária**. Disponível em: <https://www.bdpa.cnptia.embrapa.br/consulta>. Acesso em: 12 fev. 2025b.

EMBRAPA. **Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/1164606/1/CARTA-ANUAL-POLITICAS-PUBLICAS-GOVERNANCA-CORPORATIVA-2023.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2025.

EMBRAPA. **Cortex**. Acesso restrito. Disponível em: <https://cortex.sede.embrapa.br>. Acesso em: 27 fev. 2025m.

EMBRAPA. **Embaixadores Google**. Disponível em: <https://sites.google.com/embrapa.br/embaixadores/sobre?authuser=0>. Acesso em: 27 fev. 2025i.

EMBRAPA. **Embrapa I/O**. Disponível em: <https://embrapa.io>. Acesso em: 27 fev. 2025h.

EMBRAPA. **Extrato da Ata da 8ª Assembleia Geral Ordinária (AGO) realizada em 24 de abril de 2024**. Brasília, DF, 2024b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/extrato-da-ata-da-8-assembleia-geral-ordinaria-ago-556216067>. Acesso em: 27 fev. 2025.

EMBRAPA. **Ideare**. Acesso restrito. Disponível em: <https://sistemas.sede.embrapa.br/ideare/>. Acesso em: 2 jan. 2025l.

EMBRAPA. **Informação Tecnológica da Embrapa**. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br>. Acesso em: 12 fev. 2025c.

EMBRAPA. **Meeting of Agricultural Chief Scientists (G20-MACS)**. Brasília, DF, 2024e. Disponível em: <https://www.embrapa.br/mac-s-g20>. Acesso em: 27 fev. 2025.

EMBRAPA. **Organograma**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/organograma>. Acesso em: 2 dez. 2024a.

EMBRAPA. **Ouvidoria**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/ouvidoria>. Acesso em: 12 fev. 2025d.

EMBRAPA. **Plano de negócios 2024 e estratégia 2024-2030**. Brasília, DF, 2024d. 40 p. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/doc/1164706/1/PLANO-NEGOCIOS-2024.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2025.

EMBRAPA. **Plano de negócios 2025 e estratégia 2024-2030**. Brasília, DF, 2025f. 44 p.

EMBRAPA. **Plano de Segurança da Informação da Embrapa**. Brasília, DF, 2025g. 51 p. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/1174615/1/PLANO-SEGURANCA-INFORMACAO-2025-Embrapa.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2025.

EMBRAPA. **Plano Diretor da Embrapa: 2024-2030**. Brasília, DF, 2024c. 45 p. Disponível em: <https://www.embrapa.br/documents/10180/1648901/Plano+Diretor+da+Embrapa+2024-2030/0f03fb00-986c-17a2-d923-280831e73b82>. Acesso em: 27 fev. 2025.

EMBRAPA. **VII Plano Diretor da Embrapa 2020-2030**. Brasília, DF, 2020. 31 p. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/1126091/1/VII-PDE-2020.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2025.

EMBRAPA. Regimento Interno da Comissão de Ética da Embrapa – Norma 037.005.001.008. **Boletim de Comunicações Administrativas**, ano 42, n. 25, 27 maio 2016. Disponível em: https://www.embrapa.br/documents/2373152/41890359/DD_n3_24.05.2016.pdf/dad931f9-47ea-7396-9224-fde878054891. Acesso em: 27 fev. 2025.

EMBRAPA. Requisitos de gestão para qualidade em laboratórios e áreas experimentais da Embrapa - Norma nº 037.008.004.003. **Boletim de Comunicações Administrativas**, ano 47, n. 43, 13 set. 2021. Disponível em: <https://interno-disk.cnpma.embrapa.br/intranet/linkSGQ/RCQE-2021/Norma%20de%20Requisitos%20de%20gest%C3%A3o%20para%20qualidade%20>

[em%20laborat%C3%B3rios%20e%20C3%A1reas%20experimentais%20da%20Embrapa.pdf](https://interno-disk.cnpma.embrapa.br/intranet/linkSGQ/RCQE-2021/Norma%20de%20Requisitos%20de%20gest%C3%A3o%20para%20qualidade%20). Acesso em: 27 fev. 2025.

EMBRAPA. Resolução do Conselho de Administração nº 225, de 30 de maio de 2022. Aprova o Código de Conduta, Ética e Integridade da Embrapa. **Boletim de Comunicações Administrativas**, ano 48, n. 25, p. 6, 1º jun. 2022a. Disponível em: <https://www.embrapa.br/codigo-de-etica>. Acesso em: 13 mar. 2025.

EMBRAPA. Resolução do Conselho de Administração nº 228, de 30 de maio de 2022. Aprova a Política de Sustentabilidade. **Boletim de Comunicações Administrativas**, ano 48, n. 25, 1º jun. 2022b. Disponível em: <https://www.embrapa.br/documents/10180/36044282/Pol%C3%ADtica+de+Sustentabilidade/0cd997a3-dedd-5f61-0535-9121d76d1202>. Acesso em: 27 fev. 2025.

EMBRAPA. Resolução do Conselho de Administração nº 229, de 24 jun. 2022. Aprova a Política de Inovação da Embrapa. **Boletim de Comunicações Administrativas**, ano 35, 12 jul. 2022c. Disponível em: <https://www.embrapa.br/politica-de-inovacao>. Disponível em: 27 fev. 2025.

ESPANHA. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. **Transparent ranking**: institutional repositories by Google Scholar (December 2024). Disponível em: <https://repositories.webometrics.info/en/node/32>. Acesso em: 12 fev. 2025.

FALA.BR. Disponível em: <https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br/falabr>. Acesso em: 12 fev. 2025.



MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA E
PECUÁRIA

