



MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

OFÍCIO Nº 988/2022/GAB-GM/MAPA

Brasília, 5 de dezembro de 2022.

Ao Senhor

Senador ROGÉRIO CARVALHO

Terceiro Secretário no exercício da Primeira-Secretaria
Senado Federal, Anexo 2, Ala Teotônio Vilela - Gabinete 12
70165-900 - Brasília/DF
apoimesa@senado.leg.br e coame@senado.leg.br

Assunto: Resposta ao Requerimento de Informação nº 250/2022 - Ofício nº 981 (SF).

Senhor Terceiro Secretário,

Ao cumprimentá-lo, dirijo-me a Vossa Excelência para encaminhar resposta ao Requerimento de Informação transmitido a este Ministério por meio do Ofício nº 981 (SF), de 11 de novembro de 2022:

- **Requerimento de Informação nº 250/2022**, de autoria do Senador Jaques Wagner - PT/BA, que requer informações sobre o Projeto Transforma Embrapa.

Resposta: A demanda foi submetida à análise da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, órgão desta Pasta, cuja manifestação consta da Nota Técnica da Embrapa e anexo.

Adicionalmente à manifestação acima prestada, coloco a equipe técnica desta Pasta à disposição para prestar os esclarecimentos adicionais que eventualmente se fizerem necessários.

Atenciosamente,

MARCOS MONTES

Ministro de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Anexos: I - Nota Técnica Embrapa (25365147); e
II - Carta nº 299/2022-PR (25365153).

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, BLOCO D – Telefone: 61 3218-2150 / 2288
CEP 70.043-900 - Brasília/DF - e-mail: aerin.gm@agricultura.gov.br



Diretoria de Governança e Gestão

Nota Técnica

Assunto: **Requerimento de Informação nº 250/2022**

Referência: Processo SEI nº 21148.015997/2022-11

I. OBJETO

Trata-se de Nota Técnica para subsidiar resposta do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento ao Requerimento nº 250/2022 de autoria dos Senadores Jaques Wagner e Humberto Costa.

II. DOS QUESTIONAMENTOS

1. *Detalhamento das ações vinculadas ao Projeto Transforma EMBRAPA, com respectivos prazos de implementação:*

O projeto se estruturou em quatro grandes etapas:

Etapa 1 - Diagnóstico da Situação Atual da Sede

Etapa 2 - Readequação do Modelo da Sede

Etapa 3 - Ações para Despesas Corrente da Sede

Etapa 4 - Diagnóstico das Unidades Descentralizadas (UDs)

O entendimento do modelo foi desenvolvido, inicialmente com a identificação dos processos atuais da EMBRAPA, finalísticos ou de suporte ao negócio, revisando a Cadeia de Valor da EMBRAPA.

Além disso, por meio da análise dos documentos internos (Regimento Interno, Estatuto) e dos gerados no mapeamento de entregas realizado junto aos gestores (diretores, secretários, gerentes e supervisores) foram identificados o escopo e constituição de cada área atual: estrutura real, funções, produtos gerados, padrões existentes, equipe e amplitude de controle atual.

Com base nas oportunidades de melhora foram definidas as seguintes premissas para a definição do novo Modelo Organizacional:

- 1 - Otimização Operacional
- 2 - Visão de Negócio e Inovação
3. Fomentação dos negócios
4. Integração do processo de inovação com os processos de Pesquisa e Desenvolvimento;
5. Ênfase na Gestão de Pessoas e Transformação Digital, com foco estratégico;
6. Evolução da Governança

A figura 1 apresenta o cronograma disponibilizado na *intranet* da EMBRAPA com os principais marcos de 2022. Entretanto, devido à necessidade de ajustes no processo de implantação do novo modelo organizacional, o início da vigência da nova estrutura ocorreu em 1º de agosto de 2022:



Figura 1: Transforma EMBRAPA – Principais Marcos 2022
Fonte: Intranet da EMBRAPA

2. Avaliação dos riscos, custos e benefícios decorrentes da eventual implementação do referido Projeto:

O foco do Projeto **é fazer o necessário**, revisando as entregas com foco em geração de valor, **com uma operação eficaz e eficiente**, em decorrência da melhoria dos níveis de subordinação, da produtividade das equipes e da qualidade dos serviços prestados, **com a estrutura adequada**, a partir da implantação do Novo Modelo Organizacional, com a otimização de processos, níveis de subordinação e melhoria da qualidade dos serviços. Os riscos foram sendo avaliados e tratados durante toda a execução do Projeto por meio de reuniões e ações implementadas pela equipe do Projeto, formada por colaboradores da EMBRAPA e Falconi Consultoria, ações que foram apresentadas e validadas pela Diretoria Executiva. O Projeto Transforma foi financiado com recursos externos, por meio do Edital de Chamada Pública nº 02/2020, dessa forma, não há que se falar em custos do Projeto para a EMBRAPA.

3. Detalhamento (denominação e área de lotação) das funções comissionadas a serem eliminadas com o Projeto:

O maior impacto ocorreu com a extinção das Secretarias e, portanto, com a eliminação das quatro funções de Secretário e com a reorganização das funções na Sede.

4. Detalhamento das atividades a serem terceirizadas de acordo com o Projeto:

O projeto Transforma EMBRAPA teve como objetivo a modernização do modelo operacional da EMBRAPA, visando o aprimoramento do modelo de organização, operação e gestão da Empresa, pautado nos níveis de excelência operacional e de produtividade, com melhoria de qualidade e redução de gastos. Não foi objeto do Projeto a terceirização de atividades.

5. Critérios e procedimento a serem observados para a seleção de empresas privadas que venham, eventualmente, a atuar como parceiras da EMBRAPA, bem como as medidas de transparência relativas à execução dos contratos firmados.

Conforme explicado no item 4, o projeto Transforma EMBRAPA teve como objetivo a modernização do modelo operacional da EMBRAPA, visando o aprimoramento do modelo de organização, operação e gestão da Empresa, pautado nos níveis de excelência operacional e de produtividade, com melhoria de qualidade e redução de gastos. Não foi objeto do referido Projeto seleção de parcerias e *modus operandi* dessas parcerias no âmbito da Empresa.

6. Acerca dos produtos entregues pela Consultoria Falconi, solicito:

i) *Diagnóstico da situação atual: análise da cadeia de valor, processos críticos de suporte; avaliação da distribuição das funções de suporte e o seu fluxo de processos, das entregas, interfaces e pessoal alocado; análise dos gastos; análise da distribuição e produtividade das pessoas nas áreas e nos processos; apresentação de oportunidades;*

ii) *Readequação organizacional: proposição de nova estrutura feita pela Falconi, inclusive com a indicação de processos críticos para a readequação e os planos de ação elaborados;*

iii) *Estudos de Readequação Organizacional proposto pela Diretoria da EMBRAPA, com a indicação de processos críticos para a readequação e os planos de ação elaborados;*

Unidades da Sede da EMBRAPA, fruto do trabalho desenvolvido pela Falconi Consultoria, com os ajustes adotados pela EMBRAPA em função de estudos internos e também da recomendação dos órgãos estatutários.

Salientamos que, conforme previsto no referido Projeto, após a finalização dos trabalhos desenvolvidos pela Consultoria Falconi, a EMBRAPA avançou nos estudos desenvolvidos e propôs ajustes na proposta final da estrutura organizacional, dessa forma, encaminhamos o link dos

Regimentos Internos das Unidades da Embrapa, e destacamos que os "Regimentos Internos das Unidades Administrativas" são fruto do Projeto Transforma: <https://www.embrapa.br/acessoainformacao/regimentos>.

Quanto a indicação de processos críticos e seus planos de ação, tratam-se documentos estratégicos e sensíveis para a empresa, e portanto, resguardadas de publicidade de acordo com a Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011, artigo 23:

Art. 23. São consideradas imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado e, portanto, passíveis de classificação as informações cuja divulgação ou acesso irrestrito possam:

(...) VI - prejudicar ou causar risco a projetos de pesquisa e desenvolvimento científico ou tecnológico, assim como a sistemas, bens, instalações ou áreas de interesse estratégico nacional;

iv) *Diagnóstico das Unidades Descentralizadas realizado pela Consultoria Falconi, incluindo a avaliação da distribuição das funções de suporte e seu fluxo de processos, das entregas, interfaces e pessoal alocado; análise da distribuição e produtividades das pessoas nas áreas e nos processos; e o estudo feito para revisar o foco de atuação das Unidades Descentralizadas; e finalmente, o plano de ação proposto para tais mudanças;*

Em relação as Unidades Descentralizadas - UD's foi elaborado pelo Projeto um diagnóstico, que será discutido internamente no âmbito das UD's e nas instâncias estatutárias. Desse modo, as informações solicitadas se enquadram nos termos do *caput* do artigo 20 do Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012: "Art. 20. O acesso a documento preparatório ou informação nele contida, utilizados como fundamento de tomada de decisão ou de ato administrativo, será assegurado a partir da edição do ato ou decisão."

v) *Metas do Projeto Transforma (curto, médio e longo prazo), com respectiva memória de cálculo da redução de despesas informadas;*

Com relação a redução de despesas, as metas traçadas dizem respeito a redução de despesas correntes na Sede. As ações identificadas para redução de despesas já vinham sendo trabalhadas pela Embrapa Sede, havendo naquele momento orientações quanto a elaboração e acompanhamento de planos de ação de forma melhor estruturada e definição de metas que possam contribuir com o previsto na meta 9.2 do Plano Diretor da Embrapa 2020-2030, sugestões de melhoria na rotina de acompanhamento das metas.

vi) *Quais e quantas serão as funções gratificadas a serem reduzidas e respectivos valores?*

O objetivo do projeto não era redução de custos, mas melhoria na operação da Empresa. No entanto, apesar de não ser objeto, a reorganização da Estrutura da Sede trouxe uma economia de aproximadamente R\$ 1.700.000,00.

vii) *Quais e quantas serão as novas funções criadas e respectivos valores, em função do Projeto Transforma Embrapa?*

Cargo	Quantidade
Presidente	1
Diretor	4
Assessor Presidente	5
Assessor Diretor	8
Chefe de Auditoria	1
Chefe de Assessoria	3
Superintendente	3
Gerente Adjunto de Serviços	3
Gerente Geral de Serviços	15
Supervisor III	102
Supervisor II	4
Supervisor I	6
Coordenador Administrativo	3
Ouvidor	1
Total	159

viii) *Qual, quantos e como se deu a participação dos empregados no processo de readequação institucional?*

Quanto a participação dos empregados, gerentes, coordenadores e supervisores da Sede, elaboraram, junto com a Falconi, o mapeamento de entregas de cada setor, como o uso do software OBZ. A Embrapa realizou videoconferências com todas as Unidades Centrais e Descentralizadas da Embrapa, quando foi apresentado o projeto, a forma de trabalho, e foi disponibilizado um e-mail como canal de comunicação com os empregados, onde é possível tirar dúvidas e enviar sugestões para a equipe do Projeto Transforma. Além disso, foi disponibilizado um formulário para os empregados, visando o entendimento de quais temas são prioritários para os empregados, no âmbito do Projeto Transforma.

Aproveitamos para informar que a intranet da Embrapa, possui uma página destinada ao [Projeto Transforma](#), que está sendo atualizada tempestivamente, com o intuito de manter os empregados da Embrapa atualizados sobre o andamento do Projeto.

7. *Como se deu essa relação Embrapa-Funarbe-CNA, OCB, etc. Qual é a atribuição de cada ente? Solicitamos cópia da documentação demonstrando contatos, negociações e formalização da relação jurídica entre as entidades.*

A contratação da Falconi Consultores S.A. foi realizada pela Fundação Arthur Bernardes (Funarbe), como decorrência das ações desenvolvidas no âmbito do acordo de cooperação técnica firmado entre aquela Fundação e a Embrapa.

Conforme informado pela Funarbe, a contratação direta da Falconi Consultores S.A. deu-se com base na caracterização de objeto técnico especializado e de natureza singular, bem como de contratada, pessoa jurídica, com notória especialização.

8. *Qual a forma de circulação de informações estratégicas da empresa pública para esses entes privados?*

As empresas mantem o compromisso de absoluto sigilo sobre as informações técnicas pertinentes a execução do Acordo de Cooperação Técnica.

9. *Considerando que quem está pagando são entidades privadas, quem é dono do estudo da Falconi? Para quem ela está trabalhando enfim?"*

A modalidade de contratação da Consultoria Falconi, por meio de projeto de desenvolvimento institucional firmado com a Funarbe é prevista pela Lei de Diretrizes Orçamentárias 2020, a qual estabeleceu que as instituições governamentais podem ampliar o seu esforço fiscal de forma a buscar obter o resultado para o setor público consolidado, o que possibilitou que projetos de gestão ou PD&I pudessem ser viabilizados com o auxílio de instituições externas.

Conforme acordo de cooperação técnica firmado entre a Embrapa e a Funarbe, os resultados porventura oriundos da execução do referido acordo serão de propriedade da Embrapa.

10. *Acerca das entidades: Abramilho, Aprosoja, Abrapa, Fiesp, Abag, Unica, Abrafrutas, ABCZ, SNA e SRB, Sebrae, OCB questiona-se: "*

a) Alguma(s) dessas entidades aporta(ram) recursos na Embrapa?

A Embrapa atua em cooperação com instituições públicas e privadas, em algumas situações com aportes de recursos financeiros, que são destinados para Fundações de Apoio e não para a Embrapa, consoante previsto na Lei nº 10.973, de 2004.

b) Alguma(s) dessas entidades aporta(ram) recursos na Embrapa ou em outra instituição, especificamente para esta consultoria?

Sim. O Sebrae aportou recursos financeiros no âmbito de Convênio de Cooperação Técnica e Financeira celebrado entre Embrapa, Sebrae e Fundação Arthur Bernardes, o qual teve por objetivo aprimorar o modelo de organização, operação e gestão da Embrapa, com melhoria de sua eficiência e eficácia, capturando níveis de excelência operacional e de produtividade em prol dos pequenos negócios rurais.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) promoveu aportes por meio de doação sem encargos no âmbito do Edital de Chamada Pública nº 02/2020.

c) Caso ocorra resposta afirmativa para os questionamentos acima, questiona-se para quais projetos e/ou atividades?

Conforme informado, os recursos não são destinados à Embrapa, mas sim, a Fundações de Apoio. Quanto aos recursos aportados à contratação da Consultoria, respondido na alínea b, desta questão.

III - CONCLUSÃO

Dessa forma, entendemos que os esclarecimentos prestados atendem os questionamentos contidos no Requerimento nº 250, de 2022.

Atenciosamente,

[assinado digitalmente]

ANGÉLICA DE P. GALVÃO GOMES

Diretora-Executiva

Diretoria de Governança e Gestão (DEGG)



Documento assinado eletronicamente por **Angélica de Paula Galvão Gomes, Diretora-Executiva**, em 02/12/2022, às 10:47, conforme art. 6º, parágrafo 1º do Decreto 8.539, de 8 de outubro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site https://sei.sede.embrapa.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 informando o código verificador **8046420** e o código CRC **F94312DD**.



Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Presidência da Embrapa
Parque Estação Biológica - PqEB, s/n, 1º Andar - Bairro Asa Norte
CEP 70770-901 - Brasília-DF
Telefone: (61)3448-4433
www.embrapa.br

Carta nº 299/2022-PR

Brasília, 02 de dezembro de 2022.

Ao Senhor

SYLTON MAURO SIQUEIRA DE ABREU LIMA

Coordenador do Processo Legislativo

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA

Brasília - DF

Assunto: **Requerimento de Informação do Senado nº 250/2022**

Referência: **Processo nº 21000.112035/2022-84**

Senhor Coordenador,

Encaminhamos com a minha anuência a nota técnica com o posicionamento técnico-científico da Embrapa sobre o Requerimento de Informação do Senado nº 250/2022 de autoria dos Senadores Jaques Wagner e Humberto Costa, sobre o Projeto Transforma Embrapa, com a finalidade de subsidiar a resposta desse Ministério ao Congresso Nacional.

Colocamo-nos à disposição para informações adicionais que porventura se fizerem necessárias.

Atenciosamente,

[assinada digitalmente]

GUY DE CAPDEVILLE

Presidente em exercício



Documento assinado eletronicamente por **Guy de Capdeville, Presidente em exercício**, em 02/12/2022, às 15:39, conforme art. 6º, parágrafo 1º do Decreto 8.539, de 8 de outubro de 2015.

A autenticidade do documento pode ser conferida no site



https://sei.sede.embrapa.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 informando o código verificador **8057566** e o código CRC **659B3640**.

Referência: Processo nº 21148.015997/2022-11

SEI nº 8057566