

ASNAB

Ofício Asnab nº 015/2020

Brasília – DF, 11 de fevereiro de 2020.

Ilmo. Senhor

NEWTON ARAÚJO SILVA JÚNIOR

Diretor-Presidente da Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB

NESTA

C/cópia para o Conselho de Administração da Conab – Consad

Assunto: Manifestação da Asnab referente a Proposta da Nova Estrutura Organizacional para Conab


Senhor Presidente

Após a tomada de conhecimento da proposta da Nova Estrutura Organizacional da Conab encaminhada através da Nota Técnica Direx nº 011/2019, a Asnab Nacional, em conjunto com associados, encaminha para conhecimento e providências a manifestação sobre a tal proposta.

O intuito desta manifestação é demonstrar a empresa de que determinadas estruturas apresentadas no documento carecem de sinergia com as demais.

Assim, a Asnab Nacional espera que a Diretoria Executiva da Conab reavalie a proposta da nova estrutura apresentada e permita a participação de representantes da entidade representativa dos empregados, bem como empregados que realmente conheçam o funcionamento da companhia, tanto da Matriz quanto das Superintendências Regionais.

Atenciosamente,


Dóris Giugliani Chaves de Cerqueira
Presidente

Documento Recebido no Protocolo da CONAB, Em 12/02/2020 Hora: 10:15 Nome do Empregado 10209 Matrícula nº
--



ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS EMPREGADOS DA CONAB

**MANIFESTAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS
EMPREGADOS DA CONAB – ASNAB, REFERENTE À
PROPOSTA DA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
PARA A CONAB**

Fevereiro/2020



A Associação Nacional dos Empregados da Conab – ASNAB, entidade representativa dos empregados, baseada na proposta de Nova Estrutura Organizacional da Conab, encaminhada por meio da Nota Técnica Direx nº 011/2019, vem manifestar-se junto à Diretoria Executiva da Conab e aos seus empregados, considerações sobre a nova proposta de reestruturação para a empresa, conforme se segue:

1. Introdução

Ao longo dos últimos meses, vivencia-se um momento em que o Governo Federal promove inúmeras ações no sentido minimizar os custos do Estado, por meio de desmobilizações, desinvestimentos e privatizações.

Sob égide da Lei de Responsabilidade Fiscal, o governo tem priorizado as destinações orçamentárias, mas, por vezes, tem reduzido a importância das discrepâncias socioeconômicas que recaem sobre as populações periféricas ao sistema, entre as quais se encontram os beneficiários das políticas públicas executadas pela Conab.

Tal afirmação pode ser constatada ao se observar o decrescente aporte de recursos destinados às políticas sociais. No caso específico da Conab, quando da leitura da Proposta da Nova Estrutura Organizacional da Conab, as unidades regionais, executoras das políticas sob a responsabilidade companhia, estão sendo levadas a uma estrutura mínima, de tal forma, que, muito provavelmente, carecerão de recursos estruturais para exercer suas atribuições e cumprir sua missão institucional.

Posto isso, esse documento tem em vista a discussão da proposta da nova estrutura da companhia, **visando contribuir para que a empresa não perca seu valor para a sociedade, tampouco para o Estado brasileiro.**

Tal discussão, deve se iniciar pelo planejamento estratégico e sendo assim algumas perguntas devem ser respondidas antes de quaisquer proposições, quais sejam: **onde a Conab pretende chegar? Que políticas públicas estão e continuarão sob sua alçada? Novas políticas e programas de governo não de compor sua carteira de serviços? O orçamento da Conab está sendo garantido todos os anos? O que deve ser feito para que as políticas em curso sejam preservadas? A estrutura proposta suportará a missão da companhia?**

Durante a campanha presidencial de 2018, o então candidato Jair Bolsonaro declarou que faria alterações nas estruturas do Estado. É o que estamos vendo! Todavia, seu slôgane "**mais Brasil, menos Brasília**" não está sendo cumprido na proposta de reestruturação da Conab. Haja vista, o enorme tamanho da estrutura da matriz e a redução substancial das estruturas das superintendências regionais que são, exatamente, os principais atores na execução das políticas governamentais nos estados e municípios.

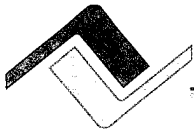
Diante desse corolário, nos próximos capítulos, *vis-à-vis*, discutiremos, a proposição que ora se apresenta e alternativas a ela.

2. Considerações sobre a Proposta da Nova Estrutura Organizacional da Conab

As premissas colocadas no encaminhamento da proposta sugerem que as proposições lá apresentadas guardam sinergia com o planejamento estratégico e com as atividades que a companhia deve executar. Assim, torna-se importante trazer à tona as dúvidas que emergiram, as quais estarão identificadas pelos respectivos títulos e subtítulos que os indexam na proposta em questão:

2.1 “1 – APRESENTAÇÃO”

- 2.1.1 No primeiro parágrafo da proposta sob comento se observa que seus criadores afirmam ter levado em consideração “a necessidade de minimizar os custos com estruturas orgânicas **sem perder a eficácia e eficiência dos programas e atividades exercidas pela Companhia**” (grifo nosso). Este pressuposto já foi de início questionado, pois os braços executores da Conab, que são as superintendências regionais, é quem vivenciam as dificuldades e têm os recursos necessários para levar a cabo implementação das ações a eles designadas, entretanto não participaram do dimensionamento da estrutura e, ironicamente, sofrerão um mingramento de importância tal que põem em xeque a eficiência e eficácia na execução dos programas e atividades concernentes à Companhia.
- 2.1.2 No segundo parágrafo do mesmo item, afirma-se que a estruturação organizacional deve ser realizada “em parceria com a alta administração e em consonância com o Planejamento Estratégico da Companhia e com o direcionamento do Governo Federal e do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento”. Contudo, se as perguntas levantadas na introdução desse documento não forem devidamente esclarecidas e a estratégia comunicada a todos, não se derivará um silogismo lógico e as conclusões poderão estar eivadas de vícios, ou seja, baseadas num silogismo erístico, a afirmação será uma falácia e meramente uma frase descompromissada com seu real significado.
- 2.1.3 Analogamente ao primeiro parágrafo, a fundamentação se baseia na premissa de que a adequação da estrutura organizacional estaria em harmonia com o “volume de tarefas demandadas pelos programas executados pela Companhia”, o que também não se pode afirmar sem que haja respostas para as mencionadas perguntas.



ASNAB

2.2 “2. INTRODUÇÃO”

2.2.1 Quando se faz a seguinte referência: “Segundo Oliveira (2007), a estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas; ou seja, constitui-se uma ferramenta para alcançar situações almejadas pela Companhia”, repete-se a mesma inconsistência já discutida, dado que não está claro para os vários atores da empresa os objetivos e as estratégias estabelecidos.

2.3 “METODOLOGIA”

2.3.1 Embora, na primeira etapa, reuniões preliminares tenham ocorrido com a participação de diretores executivos e superintendentes, a proposta ora apresentada não traduz o pensamento de muitos gestores consultados após sua publicação.

2.3.2 Na segunda etapa, foi utilizado o critério subjetivo para definir a estrutura que custasse menos e tivesse o menor impacto nas operações da companhia. Nesse aspecto, tal critério resta falho, dado que não há uma definição clara dos rumos da empresa, que quer produzir mais com menos, e sofre com: o esvaziamento dos programas governamentais; a desmobilização de ativos; o desinvestimento; o orçamento cada ano mais apertado; a dependência de termos de execução descentralizada para operar programas com os ministérios que muitas vezes tardam na descentralização de recursos, causando gargalos na execução. Tal situação se assevera no caso do Ministério da Cidadania, quando esse prioriza o uso dos recursos do PAA direto com as prefeituras municipais, de modo a angariar dividendos políticos.

2.3.3 Na quarta etapa, a “metodologia foi construída levando-se em consideração a avaliação de cada programa operacionalizado no âmbito da Conab, de acordo com os atendimentos realizados e seus respectivos resultados, e parametrizado de forma a mensurar o esforço requerido para sua execução”. Aqui o problema se repete, pois com a demanda reprimida crescente ano após ano, haja vista o número de agricultores e demais beneficiários dos programas da Companhia que não são atendidos em função da escassez de recursos, o esforço requerido nos últimos anos não traduz a realidade do país. Considera uma Conab encolhida nas suas funções, bem como não considera possibilidades de crescimento em outros campos que seu objetivo social contempla. Mais à frente, “o trabalho não adentrou na análise do quantitativo necessário de pessoal, por entender que o estudo requer aprofundada análise das atividades exercidas”, o que foi acertado, a nosso ver, mas não mantém coerência com os critérios utilizados para definir a estrutura orgânica. Teriam, os elaboradores da proposta, real competência e conhecimento dos programas/políticas para dimensionar o esforço requerido para sua execução?



ASNAB

2.4 “4.4.1 Da estrutura proposta para os Órgãos Estatutários e suas áreas vinculadas.”

Antes de iniciar a análise das subdivisões faz-se mister retomar aspectos que sempre permearam discussões sobre a estrutura orgânica da Conab, qual seja: ter na matriz um grande número de funções em detrimento das superintendências regionais que são, em última análise, as verdadeiras executoras das políticas, programas, projetos e demais ações de responsabilidade da companhia. Entre as questões a serem observadas, reside a descabida concentração de áreas operacionais dentro da estrutura da presidência.

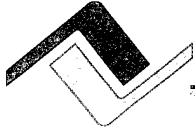
E um exame global, nota-se que a nova estrutura proposta segue com os mesmos vícios e distorções da atual estrutura da Conab, na qual há uma desvalorização das atividades finalísticas da empresa. Numa simples análise do novo desenho se observa que a Presi, Diafi e a recém-criada DIPAF, possuem o maior peso da estrutura proposta. Ora! Se o objetivo era reduzir o tamanho orgânico da empresa, tal distorção derruba o discurso inicial da necessidade de uma nova estrutura organizacional.

Uma empresa como a Conab se justifica pelas suas atividades finalísticas e com esse propósito se enquadram, além da Dipai e Dirab, todas as atuais superintendências regionais.

A base de uma “Nova Estrutura” deveria estar calçada no planejamento estratégico da Companhia, nas Políticas, Programas, Ações e processos (todos e não apenas alguns) desenvolvidos pela Conab, nos empregados e, estrategicamente, alinhados com Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Não se encontra na proposta nenhuma referência a qualquer estudo sobre a força de trabalho que seria necessário para executar as funções que se apresentariam, tampouco quais são as atividades, as atribuições, os programas, os projetos, as políticas e ações que a Conab deve executar, tudo isso alinhado com o planejamento do MAPA e do Governo Central como um todo. Ainda, o estudo não pode estar dissociado do Plano de Demissão Incentivado que está por vir em breve. Aqui, cabe lembrar que o trabalho desenvolvido com a Universidade de Brasília sobre o dimensionamento da força de trabalho, por custo superior a 2 milhões de reais, realmente não trouxe nenhum benefício para a Conab e não mais trará, pois além de estar alicerçado em uma Conab que não existia, a realidade agora é outra completamente diferente.

A seguir, a proposta da nova estrutura será comentada, levando-se em consideração as divisões orgânicas nela apresentadas:

2.4.1 PRESI



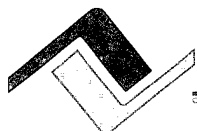
ASNAB

- 2.4.1.1 Partindo do princípio da economicidade, sem perder a eficiência, seria razoável a redução orgânica em todos os níveis possíveis, priorizando as áreas de atividades-meio, ou seja, aquelas não diretamente afetas à consecução final dos objetivos da empresa, o que não pode estar dissociado de uma avaliação criteriosa da força de trabalho e capacitações necessárias. Logo, nessa ótica, com relação a estrutura proposta para a PRESI, interessante seria que a Coordenação de Auditoria – COAUT e a Coordenação de Desenvolvimento e Avaliação Operacional – CODAP não existissem como divisões, sendo as atividades inerentes a elas executadas pelos técnicos lotados na própria Auditoria Geral – AUGER.
- 2.4.1.2 Analogamente à AUGER, a Corregedoria Geral – COGER poderia não se subdividir em coordenações, ou seja, não existiriam a Coordenação de Análise Técnica – COTEL, nem a Coordenação de Comissões Apuratórias – COCAP. Os técnicos exerceriam seu papel sob a coordenação direta da AUGER.
- 2.4.1.3 A Superintendência Executiva de Gestão Corporativa – SUPEX nasce com anomalias significativas, quais sejam: primeiramente, a sua posição dentro do organograma, que a posiciona dentro da Presi. Aprofundando um pouco mais, a colocação da Gerência Nacional de Gestão Administrativa Empresarial – GEADM na PRESI rebaixa a presidência da empresa a um nível operacional, o que é incompatível com o que se espera de suas reais funções, chegando ao ponto de abarcar áreas como: protocolo, arquivo, apoio administrativo e manutenção predial e telecomunicações.

Da mesma forma, a CPL estaria deslocada, tanto que poderia expor o chefe maior da empresa a uma proximidade desnecessária com os fornecedores e com os problemas advindos de licitações, como por exemplo, os recursos dos licitantes teriam apenas uma instância a recorrer.

A SUPEX se posiciona no organograma como uma pseudo diretoria, também subordinada diretamente à PRESI, na linha de estafe, acima das diretorias, mas, na prática, apenas lhe faltaria voz nas decisões tomadas nas Reuniões de Diretoria. Além disso, a SUPEX levará à PRESI um enorme contingente de pessoas dificultando sua administração. Outro problema que pode ocorrer na Supex é a acomodação de apadrinhados políticos que, muitas vezes, trabalham com os recursos públicos como se privados fossem e se locupletam com fornecedores de bens e serviços.

A Gerência Nacional de Gestão da Tecnologia da Informação – GETIN, embora estratégica para o funcionamento de todas as demais áreas, é composta, eminentemente, de atividades da área meio, não havendo razão plausível para sua localização ali. Outras áreas também são estratégicas para a missão da Conab e, nem por isso, foram posicionadas na presidência.



ASNAB

Partindo do pressuposto de que a redução das estruturas orgânicas representa economia, chega-se à desnecessidade de subdividir a Gerência Nacional de Planejamento e Projetos Estratégicos – GENPE em duas coordenações.

A Assessoria Internacional, que tem dado muita visibilidade para as ações da Conab no campo internacional, alavancando projetos de cooperação na América Latina, África e até Europa, além de capacitações técnicas para o corpo funcional, simplesmente deixou de existir e pelo que se observa no documento da proposta há apenas uma referência à página 22, item 16, citando que suas atribuições estarão inseridas na Coordenação da Assessoria Parlamentar e Relações Governamentais. Ora! Não há conexão com assessoria parlamentar e isto representa um retrocesso às relações internacionais da Conab com importantes organismos e na sua inserção internacional.

Dessa forma, considerando a intenção de redução dos custos, a estrutura da PRESI deveria ter foco nas questões estratégicas e políticas, sem apêndices que poluam a gestão com agentes estranhos à sua natureza administrativa, fugindo dos princípios preconizados pela Administração.

2.4.2 DIAFI

2.4.2.1 A estrutura proposta para a Diafi apresenta uma novidade, que é a agregação das funções relacionadas a gestão de pessoas. Sob o ponto de vista da necessidade de redução de custos, pode-se analisar que houve um corte significativo nas funções gratificadas. Resta a dúvida das reais condições de se coordenar essas atividades com uma estrutura pequena, haja vista que a miniaturização das regionais implica concentrar nas áreas administrativa, financeira e de gestão de pessoas muitas das atividades que hoje são executadas de forma descentralizada.

Convém evidenciar que atividades atribuídas à nova diretoria, DIPAF, mantêm uma sinergia direta com a DIAFI e, por isso, deveriam estar sob a coordenação dessa diretoria.

Igualmente a outras áreas aglutinadas, a Gerência Nacional de Finanças – GENFI padece da falta de segregação de funções, a mesma executará, realizará as cobranças e cuidará da contabilidade, contrariando recomendações feitas por órgãos de controle.

Ainda em relação à GENFI, a Coordenação de Contabilidade Geral – CONTAB ao ter centralizadas na matriz as atividades atualmente descentralizadas nas diversas regionais, conviverá com os diferentes regimentos de cada uma das unidades da federação, o que na concentração do trabalho na matriz em áreas já congestionadas, além de aumentar a responsabilidade e o risco de se cometer erros.

2.4.3 DIPAF

2.4.3.1 A criação dessa diretoria vai na contramão do discurso da economicidade e eficiência, constituindo-se, indubitavelmente, numa distorção clara. Não é possível compreender de forma racional a criação desta Diretoria, haja vista que todas as atividades propostas podem ser realizadas por uma gerência ou até mesmo coordenação. Por exemplo, a gestão patrimonial, proposta como uma Gerência Nacional poderia ser reduzida a uma coordenação dentro da Diafi.

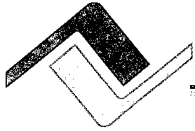
2.4.3.2 A área de fiscalização, que não sofreu nenhuma alteração, a não ser na nomenclatura, da mesma forma, poderia estar vinculada à Diafi. Ainda, considerando a redução drástica de investimentos do Governo Federal no sentido de manter estoques públicos, bem como a desmobilização da rede armazenadora própria e a queda drástica de investimentos no Programa de Aquisição de Alimentos, não se justificam três coordenações. Na estrutura da área de fiscalização, seria racional, sem perder a sua funcionalidade e respeitando a segregação de funções, duas coordenações seria razoável, quais sejam: uma de fiscalização (de tudo) e uma de classificação.

2.4.3.3 Fica o alerta para o sentimento que tem sido externado por vários colaboradores que, ao analisarem a estrutura da Dipaf, inferem que tal diretoria seria criada para acomodação de indicados políticos, sem a utilização de critérios técnicos que a justifiquem.

2.4.4 DIPAI

2.4.4.1 A diminuição das atividades da Dipai não pode ser analisada apenas pela retirada da área de TI das atribuições dessa diretoria. Esse debate, como exposto acima, deve ser feito sob o olhar estratégico da empresa. Ocorre que na proposta apresentada, retirou-se da Dipai as atribuições ligadas à operacionalização dos programas e ações voltados para a agricultura familiar. Todavia, não se esgotará aqui a discussão, o debate se dará também no âmbito da Dirab.

Entretanto, cumpre-nos chamar a atenção para o que ficou evidenciado na estrutura proposta para a Dipai, na qual se observa uma visão acanhada do corpo diretivo da Companhia em relação ao seu importante papel frente aos desafios da nova agricultura brasileira. O rearranjo de funções hoje existentes para um quadro estrutural enxuto – uma das menores diretorias, diga-se de passagem – não esconde o desconhecimento por parte dos elaboradores das extensões da política agrícola, da agricultura familiar e da inteligência agropecuária, timidamente desenhados diante da imperiosidade do racionamento de recursos.



ASNAB

A descrição das competências certamente jogará luz sobre o corpo de atividades pensadas para cada unidade orgânica, mas diante do modelo de nomenclaturas apresentadas, observa-se:

Primeiramente a continuidade da nomenclatura “Informações do Agronegócio” e não algo mais abrangente como “Informações Agropecuárias” limita ao segmento mais privilegiado de nossa agricultura e a Conab deve trabalhar indistintamente o setor primário e o secundário no que concerne à agropecuária. Já o nome genérico e nebuloso “Informações e Bases de Dados” parece um repositório indiscriminado sem uma conexão de finalidade.

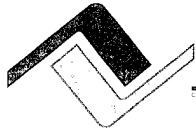
Os teóricos erros de concepção ao juntar as atuais gerências Geint com a Geote e a Geasa com Gecup, e não o mais lógico Geint com Gecup e Geote com Geasa, transparece a falta de cuidado na concepção de tal modelo, ou a falta de conhecimento, ou mesmo uma mescla pouco compreensível no nível das atividades atualmente exercidas. Os preços agropecuários, que se fazem necessários estar concentrados em uma única área, mais forte, atendendo à crescente demanda e reafirmando-se como referência para a sociedade, continuam obscurecidos em alguma dessas “caixinhas-surpresa”, mesclados e/ou dispersos em outras tantas atividades.

A relegação da atual Supaf a uma pequena coordenação com a sociobiodiversidade demonstra desconhecimento da importância deste segmento, que representa, segundo a ONU, 80% da produção de alimentos no mundo. Estaria a Conab sinalizando o seu desinteresse em operar nesse nicho, apesar de sua expertise e ter um programa brasileiro como referência mundial?

Na Coordenação de estudos de Mercado Hortigranjeiro transparece a importância dada ao segmento, porém outros como o de carnes, grãos, fibras, pescados e florestas plantadas têm também grande relevância e deixaram de aparecer como unidade orgânica. Isto significa que o mercado de frutas e hortaliças é que receberá mais atenção por parte da Conab?

Há temas como consumo, risco agrícola, segurança alimentar, bioeconomia, inovação, sustentabilidade e tantos outros constantes da agenda brasileira e global que se encaixam no papel da diretoria, entretanto nada disto fica evidente na estrutura proposta. Estamos retrocedendo no tempo e deixando a oportunidade de renovar a Companhia verdadeiramente e de ocupar um grande espaço que está reservado a ela.

Reforçando o que foi dito anteriormente, convém lembrar um dos pontos mais debatidos no ano passado, inclusive manifestado verbalmente pela Ministra Tereza Cristina, trata da necessidade de se avançar as áreas de inteligência agropecuária e informações. Portanto, previa-se um fortalecimento da Dipai, o que não



ASNAB

necessariamente significaria um aumento de cargos e funções, mas sim o seu redimensionamento para se ter uma qualificação das ações.

2.4.4.2 Nas ações vinculadas atualmente à Sugof, a maior preocupação está na necessidade de qualificação das pessoas que comporão as equipes, dada a especificidade e complexidade das análises. Um técnico de produto de grande relevância no mercado, como as commodities por exemplo, é investido de grande responsabilidade e deve se dedicar quase que exclusivamente a ele para ter o conhecimento necessário às análises. Logo, esta área deve ter um plano bem elaborado e uma valorização singular, para ir ao encontro do que Ministra Tereza Cristina tem como prioridade para Conab.

2.4.5 DIRAB

2.4.5.1 Assim como a Dipai, a estrutura da Dirab apresenta uma grande redução de cargos e funções, porém com o aumento das atribuições.

Uma das mudanças que mais se destaca é a agregação das operações da agricultura familiar, cujas atribuições serão retiradas do âmbito de competência de superintendência passando para coordenação. Assim como destacado anteriormente, nos discursos da Ministra Teresa Cristina, a agricultura familiar sempre aparece como prioridade. A “nova Conab”, em sentido contrário, responde com uma drástica redução na estrutura que coordena esse processo, a qual sempre foi uma das mais enxutas e eficientes, o que pode ser comprovado por suas respostas tempestivas às demandas a ela apresentadas. Mesmo no atual cenário de refluxo das políticas voltadas para agricultura familiar, essa pequena coordenação terá dificuldades em cumprir o que já está estabelecido em acordos firmados. Em qualquer processo futuro de retomada das ações voltadas para a agricultura familiar, essa condição, certamente, ficará insustentável.

Não se visualiza a operacionalização da PGPM-Bio em nenhum momento. Antes, essa agenda estava vinculada à Sugof, porém na atual estrutura, apresenta-se apenas como um campo de estudos na COFA/GENAI/DIPAI.

Entende-se que a proposição visa segregar a parte das informações relativas às operações. Nesse sentido, não se compreende a necessidade de uma área de “Parcerias Institucionais”, pois há na Dipai uma outra área de estratégia política que, por exemplo, poderia abarcar a matéria. Acredita-se que esse dimensionamento não foi plenamente pensado, ao ponto de contemplar as reais necessidades das ações sob responsabilidade da Conab.

Com relação à Gerência Nacional de Operações e Armazenagem – Genop, a Coordenação de Cadastro, Credenciamento e Armazenagem – COCAD, ao receber



ASNAB

concomitantemente as funções relativas ao cadastro, credenciamento, contrato, tarifa de armazenagem, braçagem referentes aos armazéns de terceiros (atividades, hoje, de responsabilidade da Gecad) e de operacionalização das unidades armazenadoras próprias (atividades, hoje, sob responsabilidade da Gearm), fere o princípio administrativo da segregação de funções. Ainda que não se queira respeitar esse princípio, seria mais lógico fusionar a Gearm com a Gerap, visto que está última é responsável pela manutenção dos armazéns da Conab.

Quanto a Coordenação de Movimentação de Estoque – COMOEE, não faz sentido manter em um mesmo lugar a indicação do estoque a ser removido, o planejamento da operação de remoção, o acompanhamento, a supervisão da remoção. Existe recomendação dos órgãos de controle para segregar a atividade de planejamento da execução nas operações de transporte, além disso, não faz sentido o acompanhamento e a supervisão ficarem sob a alçada do mesmo grupo que opera a remoção. Faria mais sentido se essa área de estoque fosse incorporada à Genoc.

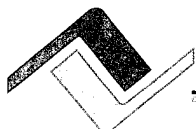
Não se vislumbra, ainda, onde estão posicionadas as questões voltadas a logística. Racionalmente, esperava-se uma transição para a Dipai, ajustando-se à visão para algo mais estratégico do que operacional. Supõe-se que as atribuições dessa área estejam contempladas na Dirab, pela fusão com Gemov e Gefoc (págs 27 e 28 da proposta).

Observa-se, no entanto, a fusão da Superintendência de Logística Operacional e suas gerências subordinadas, em uma única coordenação denominada Coordenação de Movimentação de Estoques, vinculada a SUARM. Ao que tudo indica, sem segregação de atividades e limitando toda a atividade relacionada ao tema como meramente operacional, quando na realidade, a proposta da superintendência, desde sua concepção, foi buscar a máxima eficiência na movimentação de produtos agrícolas, com planejamento e estudos voltados para o acompanhamento de escoamento da produção agrícola brasileira, alinhado com a gestão eficiente dos estoques públicos.

Adicionalmente, da mesma forma que ocorre em outros arranjos da nova estrutura, sua concepção se deve a recomendações de órgãos de controle externos a respeito da segregação de atividades e melhor planejamento das operações.

Cabe ainda destacar a relevância da logística para o setor agrícola, desde o escoamento da produção, a movimentação de estoques públicos, o atendimento dos programas de abastecimento, até a comercialização e subvenções econômicas.

Fusionar tais áreas é um retrocesso ao que foi desenvolvido pela superintendência desde sua criação, e um desserviço ao setor agrícola e ao MAPA no que diz respeito aos estudos relacionados a infraestrutura e logística.



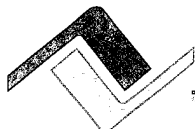
ASNAB

No que diz respeito a formação e gestão dos estoques públicos, embora, haja no referido documento áreas que tratem da comercialização e movimentação de estoques, não há nenhuma referência à formação, e gestão dos estoques públicos, apenas uma citação de que a área seja fusionada com Gemov e Gefoc, reduzindo enormemente sua importância, sobretudo quando se visiona uma empresa focada na inteligência agropecuária. Vale destacar que hoje a área gestora atua no gerenciamento de sistema de faturamento (atuação junto ao desenvolvimento e atualização de operações, treinamento e suporte aos usuários). Os dados desse sistema são base para as informações do Portal da Transparência e do Portal de Informações Agropecuárias.

2.4.6 Novas estruturas propostas para as SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS

2.4.6.1 Na fundamentação da proposta de reestruturação da companhia colocou-se como premissa que a adequação da estrutura organizacional estaria em harmonia com o “volume de tarefas demandados pelos programas executados pela companhia”, o que não se pode afirmar sem que haja respostas para as perguntas básicas apresentadas de início, quais sejam: onde a Conab quer chegar? Que políticas públicas estão e continuarão sob sua alçada? Novas políticas e programas de governo hão de compor sua carteira de serviços? O orçamento da Conab está sendo garantido todos os anos? O que deve ser feito para que as políticas em curso sejam preservadas? A estrutura proposta suportará a missão da companhia? Sem respostas claras e fundamentadas para essas perguntas, precedidas de estudos, pesquisas e interlocuções políticas com todas as áreas do governo não se pode dimensionar as regionais, sobretudo na forma reducionista proposta. Ou seja, por que se fez esse dimensionamento das regionais com base em estudos realizados no passado, amplamente criticados e extremamente defasados? O que se quer das regionais é uma ação para o futuro ou uma retroação ao passado?

Um dos pontos mais relevantes da classificação das regionais, além do estudo pretérito que serviu como base e utilizado apenas parcialmente, é o foco dado para as atividades finalísticas da empresa. É elementar que se na matriz se considera como áreas finalísticas Dipai e Dirab, há que se ter correspondências nos seus braços executores, as REGIONAIS, que em última análise executam as políticas, programas e projetos sob a coordenação da matriz. São as Suregs que se relacionam com a sociedade e com os nossos clientes, com produtores e suas cooperativas e associações, são elas que executam as operações da companhia, que operacionalizam os programas, que estão no campo levantando dados de safra, de custo, de preços, que disseminam os programas governamentais aos beneficiários e os instruem a acessá-los, por exemplo. Sem as regionais, a importância da matriz se reduz a níveis mínimos, sem capilaridade, ficaria fadada a uma tecnocracia com pouco sentido para a sociedade.



ASNAB

Outra questão que não pode ser esquecida é o fato do fiel depositário das unidades armazenadoras ser o chefe das GERES, CORES E ESES, o que se constitui em um risco eminente, pois o fiel depositário estará, na maioria dos casos, há centenas de quilômetros de seu local de trabalho. Portanto, ele não pode e não deve assumir tal responsabilidade e não há como responsabilizá-lo pelo que aconteça nas unidades armazenadoras, dada a sua ausência por força do ofício principal.

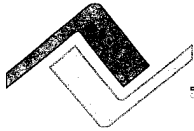
Numa análise qualificada, ainda que passível de maior aprofundamento, a redução da estrutura organizacional das regionais impactará profundamente os serviços prestados pela Conab, principalmente naqueles estados que as regionais serão transformadas em ESES e em alguns que serão transformados em CORES. As regionais, ao contrário da proposta, deveriam receber novas competências, para torná-las a inteligência agropecuária nos estados.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, cabe trazer à tona que na matriz as áreas de atividades-meio continuam existindo de forma desproporcional em relação às finalísticas, como se observa no quadro seguinte, o qual não contabiliza os cargos de direção, 5, e do CONSAD, 10, como também não foi contabilizado o grande número de contratos especiais ocupados por assessores, os quais concorrem com as funções a serem ocupadas por gestores.

Diretorias Executivas	Nº de Unidades Orgânicas	% sobre o total na Matriz
PRESI	23	38,98
DIAFI	11	18,64
DIPAF	7	11,86
Percentual de unidades orgânicas das áreas de atividades-meio em relação ao total da matriz		68,97
DIPAI	9	15,52
DIRAB	11	18,64
Percentual de unidades orgânicas das áreas finalísticas em relação ao total da matriz		31,03
Total de unidades orgânicas da Matriz		61

Nota-se, entretanto, que as áreas finalísticas e a Diafi sofreram uma redução de suas unidades orgânicas, mesmo esta última recebendo atribuições relativas a gestão de pessoal. Todavia, essa redução deveria ser precedida da qualificação técnica dos empregados. Aliás, qualificação essa que a companhia não tem dado a devida atenção ao longo dos anos, haja vista a escassez de recursos que sempre marca a matéria.



ASNAB

Um dos pontos que merecem maior atenção, reside na criação da Dipaf que contraria totalmente os princípios anunciados como utilizados dentro de uma metodologia para a concepção da proposta de estruturação da “Nova Conab”, numa ótica em que a Conab seria reestruturada de maneira mais enxuta, mantendo sua eficiência e eficácia.

Na mesma linha, a estrutura da Presi ficou demasiadamente grande e disfuncional. Não havendo razão para o posicionamento da Supex e todas as suas unidades dentro da presidência, como amplamente explorado no item 2.4 deste documento que discute a proposta em questão, pelo que se entende que suas subunidades deveriam ser reposicionadas na origem. Analogamente, outras unidades poderiam ser eliminadas, como se propõe no item 2.4 deste documento.

Ainda sobre a estrutura da PRESI, a exemplo do que foi proposto para outras áreas, inclusive as finalísticas, preservando a premissa da economicidade sem perder a eficiência, seria razoável que as atribuições destinadas à Coordenação de Auditoria – COAUT e à Coordenação de Desenvolvimento e Avaliação Operacional – CODAP fossem executadas por seus técnicos dentro da própria Auditoria Geral – AUGER, sem a necessidade das coordenações.

Analogamente à AUGER, a Corregedoria Geral – COGER poderia não se subdividir em coordenações, ou seja não existiriam a Coordenação de Análise Técnica – COTEL, nem a Coordenação de Comissões Apuratórias – COCAP, seus técnicos executariam as atribuições sob a coordenação da AUGER.

Outro ponto que não se encontra na proposta em questão se refere à localização das funções da área de logística, posto existir apenas uma citação de que a área será fusionada com Gemov e Gefoc.

A modelo negocial da Conab, desde o armazenamento, passando pelos programas sociais, até a avaliação de safra, entre outros, tem sido referência para diversos países tanto os da América Latina, quanto para aqueles pertencentes às cooperações Sul-Sul. Sabendo disso, a falta de uma área de assessoria internacional que dê atenção aos aspectos intrínsecos à cooperação, que estabeleçam contatos com o Itamarati, a ABC, órgãos de cooperação internacional e com os países que tenham interesse nas atividades da Conab, bem como para os interesses da Conab junto a outros países, nos apresentará como amadores nessas relações.

Para uma empresa que quer priorizar estudos técnicos, produção de informações qualificadas e projetos inovadores que quebrem paradigmas e estabeleçam uma relação profícua com a sociedade e os produtores rurais, ao tempo que subsidie os órgãos governamentais na tomada de decisões, não se observa na proposta elementos que indiquem essa direção para companhia. Nessa ótica, observa-se que faltou uma visão moderna, na qual se inseriria, por exemplo, um Escritório de Projetos, que além da prospecção e elaboração de projetos poderia trabalhar na captação de recursos, no desenvolvimento de



ASNAB

metodologias de avaliação de indicadores, de avaliação de impactos e riscos, de mensuração de resultados, utilizando-se de econometria, de análises de viabilidade técnica de projetos, entre outras técnicas e tecnologias.

Concluindo a discussão já explorada noutros pontos deste documento, em que é levantada a proporcionalidade das áreas de atividades-meio em relação às finalísticas, essas últimas fortemente impulsionadas por seus braços executores, as REGIONAIS, embora também existam nas regionais braços da área meio, estas existem para amparar diretamente a execução. O quadro abaixo sintetiza a quantidade de estruturas orgânicas existentes na proposta para as representações estaduais que substituirão as Suregs (da mesma forma que o quadro da matriz exclui os dirigentes, aqui foram excluídos os chefes principais):

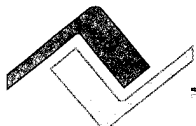
Tipo de Representação Estadual	Total de Unidades Orgânicas por tipo de Representação
GERES (8) (5)	40
CORES (9) (3)	27
ESES 1 (5) (2)	10
ESES 2 (5) (1)	5
Nº Total de Unidades Orgânicas das Representações Estaduais	82

A seguir, apresenta-se o quadro que demonstra a proporcionalidade de unidades orgânicas da matriz e das representações estaduais que substituirão as regionais em relação ao total de unidades orgânicas que existirão na Conab (excluídas as unidades representam o corpo diretivo, o Consad e os chefes das representações estaduais):

	Total de Unidades Orgânicas	% sobre toda a Conab
Matriz	61	42,66
Representações Estaduais	82	57,34
Total	143	100

Os números apresentados nos quadros permitem inferir, ao saber que a execução é feita nas regionais e que as áreas finalísticas são modestas em relação as áreas de atividades-meio, que existe algum tipo de deformação na estrutura proposta. Assim sendo, dada a importância do momento político, econômico e, sobretudo, a importância que a Conab tem para o setor agropecuário, é imperioso que se faça uma revisão à luz dos aspectos levantados neste documento.

Da mesma forma, da afirmação constante da proposta da “Nova Conab” em que “O estudo buscou em sua proposição a maior funcionalidade no relacionamento entre as áreas da Matriz e Regionais, minorizando os entraves e maximizando os resultados a serem



ASNAB

atingidos, e gerando maior eficiência e menor custo operacional”, suscita-se dúvidas e contradições que merecem ser revistos sob pena de “sermos” responsabilizados pela inviabilização da Conab.

Cabe observar que na proposta em comento não se observa elementos que, ao menos, sugiram a redução do número de assessores com contrato especial, os quais representam um expressivo custo aos cofres públicos com quase nenhum retorno laboral, servindo, na maioria das vezes, para acomodação de apadrinhados políticos.

Assim sendo, tem-se como condições *sine quibus non* que a estrutura da Conab esteja totalmente adequada ao seu funcionamento, alinhada ao planejamento estratégico da empresa, do MAPA e do governo federal como um todo e, posteriormente, ao plano de funções que manteria conformidade com o todo. Este último, deve, obviamente, vir precedido de um plano de qualificação e dimensionamento da força de trabalho. Após a realização dessas etapas viria, então, a atualização do Regimento Interno da Companhia.

Neste sentido, a Direção da ASNAB espera, da Diretoria Executiva da Conab, a devida reavaliação da proposta da nova estrutura organizacional, uma vez que a companhia tem importante papel para o desenvolvimento das atividades ligadas ao abastecimento alimentar para a sociedade brasileira em âmbito nacional.

Brasília (DF), 12 de fevereiro de 2020.

Huda Oliveira Elias
Diretora de Comunicação

Reinaldo Marajo da Silva
Diretor Financeiro

Doris Giugliani Chaves de Cerqueira
Presidente
Associação Nacional dos Empregados da Conab - ASNAB