

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Secretaria Executiva
Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas

PLANO DE CAPACITAÇÃO 2007



Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Luis Carlos Guedes Pinto
Ministro

Secretaria Executiva
Luiz Gomes de Souza
Secretário-Executivo

Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas
Maria Júlia Pantoja de Britto
Coordenadora-Geral

PLANO DE CAPACITAÇÃO

2007

Consultoria Externa - Idealiza

Carlos Renato de Oliveira
Isabel Hermínia Egler
Márcia Ramos Cassis
Maria da Penha de Oliveira

Equipe da Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas

Amauri Alcântara Bezerra de Medeiros
Ana Lúcia de Oliveira Barbosa
José Alves de Souza
Júlia Maria de Sousa Farias
Ludmila de Bastos e Mendonça Said Sada
Luis Carlos Alves da Silva
Maria dos Anjos Nalon Amaral
Maria Júlia Pantoja de Britto
Sílvia Santos Silva
Valnéia Soares Borba de Arantes
Agentes de Desenvolvimento das
Secretarias e SFAs do MAPA

ÍNDICE

	Pág.
1 – Apresentação	3
2 – Dagnóstico de demandas de capacitação	
2.1 – Introdução	4
2.2 - Metodologia	5
2.3 - Caracterização da amostra	8
2.4 – Instrumentos	11
2.5 – Etapas	12
2.6 - Apresentação dos resultados	14
3 – Arquitetura do Plano	24
4 – Detalhamento dos programas	25
5 – Acompanhamento e avaliação	38.
Anexo	
Glossário 41

PLANO DE CAPACITAÇÃO DO MAPA 2007

1. Apresentação

O presente Plano de Capacitação e Desenvolvimento para 2007, parte integrante da Política de Educação Corporativa, tem como premissas a educação corporativa, a gestão orientada para resultados, a gestão por competências e a gestão compartilhada, objetivando:

“Desenvolver continuamente competências de forma a adequá-las, quantitativa e qualitativamente, às necessidades do MAPA, bem como estimular a retenção dos quadros qualificados”.

O processo de construção do mesmo se deu de forma compartilhada com as gerências de diversos níveis do Ministério, com a rede de agentes de desenvolvimento e com parcerias externas. Suas premissas e arquitetura, integrando projetos e eventos, estão alinhadas com os objetivos estratégicos do MAPA, com as demandas apontadas pelos servidores e em consonância com o Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 que “Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990”. Nesse sentido, sua concepção, estrutura, conteúdo e processo fundamentam-se nas finalidades dispostas no artigo 1º; na conceituação estabelecida no art. 2º - incisos I, II e III; nas diretrizes do art. 3º, incisos I, II, III, IV, V, VIII IX, X, XI e XII e no instrumento definido no art.5º, incisos I e III.

2. Diagnóstico de demandas de capacitação

2.1 - Introdução

O mapeamento de competências, primeira etapa do procedimento metodológico utilizado, começou pela identificação das competências demandadas pelo contexto organizacional, ao se considerar seus ambientes interno e externo. Em seguida, essas competências foram agrupadas em 3 categorias distintas: competências institucionais, individuais e gerenciais.

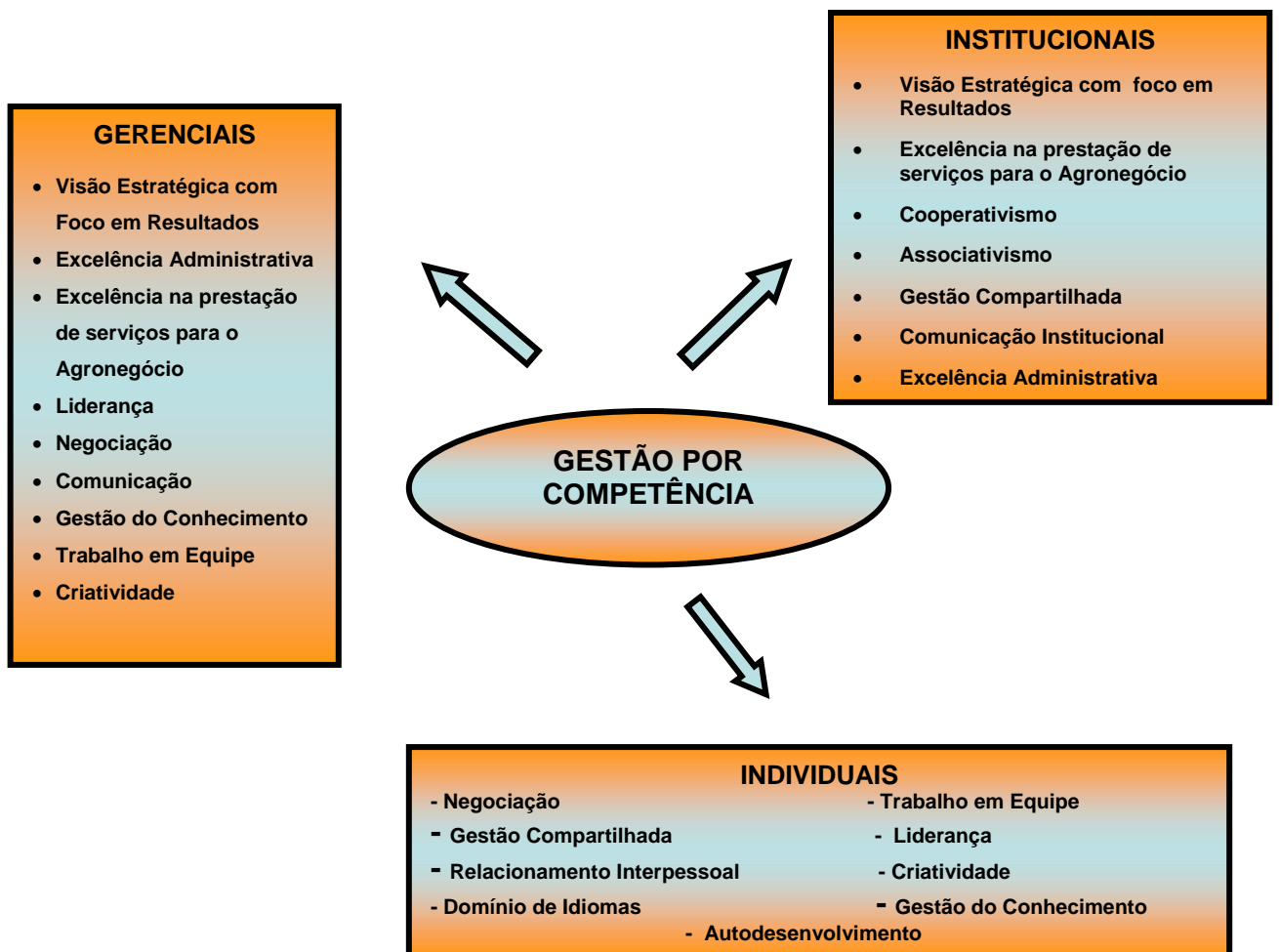


Figura 1

Competências institucionais constituem um conjunto peculiar de características que permite às organizações públicas o cumprimento de sua missão e de sua visão de futuro, e o reconhecimento de sua essencialidade pela sociedade. Na elaboração do Plano de Capacitação e Desenvolvimento do MAPA, foram identificadas como competências institucionais: visão estratégica com foco em resultados, excelência administrativa, excelência na prestação de serviços para o agronegócio, liderança, relacionamento interpessoal, negociação, comunicação institucional, gestão do conhecimento, trabalho em equipe e criatividade (todas conceituadas no glossário anexo a este documento).

Competências gerenciais são aquelas que todo o corpo gerencial da instituição deve ter para que se alcance as metas e objetivos organizacionais. A partir dos resultados da pesquisa realizada, foram identificadas como competências gerenciais: visão estratégica com foco em resultados, excelência na prestação de serviços para o agronegócio, cooperativismo, associativismo, gestão compartilhada, comunicação institucional e excelência administrativa (todas conceituadas no glossário anexo a este documento).

Competências individuais se referem ao conjunto de competências percebidas nas pessoas que lhes permite agregar valor à organização, permitindo-lhe a efetivação dos resultados institucionais. Segundo o Plano de Capacitação do MAPA, são elas: autodesenvolvimento, negociação, trabalho em equipe, gestão compartilhada, liderança, relacionamento interpessoal, criatividade, domínio de idiomas e gestão do conhecimento (todas conceituadas no glossário anexo a este documento).

2.2 - Metodologia

A educação corporativa, a gestão por competências, a gestão estratégica orientada para resultados, a gestão compartilhada, a capacitação como estratégia para o desenvolvimento das pessoas e das Organizações e a crença de que somente o conhecimento e o potencial humano serão

capazes de construir organizações de aprendizagem, onde gerentes e demais servidores estarão aprimorando constantemente sua capacidade de criar o futuro e lidar de forma eficaz com as situações do cotidiano, fundamentam todas as etapas do trabalho desenvolvido.

A **educação corporativa** se traduz no conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidade de desenvolvimento dos servidores, com a finalidade de ajudá-los a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional. Tem como pressupostos:

- Desenvolver as competências críticas para a organização em vez de atender demandas personalizadas e pontuais;
- Privilegiar o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa, e não apenas o conhecimento individual;
- Concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais;
- Buscar a satisfação e o desenvolvimento do público interno e externo (clientes, parceiros, fornecedores e comunidade) e não somente dos funcionários;
- Migrar do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem; e
- Criar sistemas efetivos de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

Os programas de educação corporativa destacam-se como um sistema de desenvolvimento de pessoas e talentos humanos, alinhado à missão institucional e aos objetivos estratégicos, construindo uma ponte entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias organizacionais. E, neste sentido, seus componentes principais, segundo Ainley e Bailey (1997:44) são: comunicação constante, avaliação, tecnologia, parceiros de aprendizagem, produtos/serviços, parte interessadas, organização, fontes de receita, visão/missão e controle.

A **Gestão Estratégica Orientada para Resultados** transforma estratégias em ações e relaciona objetivos e metas às diretrizes corporativas, viabilizando assim o gerenciamento de resultados dentro de uma perspectiva mais ampla e centrada no cliente. Trata-se de proposta inovadora de gestão que entende que para que os propósitos institucionais sejam plenamente alcançados, a ação organizacional deve ser gerenciada sob uma perspectiva estratégica e orientada para resultados. Promove uma gestão mais participativa e produtiva, a partir da melhoria dos resultados obtidos.

O modelo de **gestão por competências** tem direcionado as políticas e práticas de RH em grande parte das organizações contemporâneas e se inclui nas diretrizes estabelecidas na área federal - Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006.

Tendo como pressuposto que o domínio de certas competências – aquelas raras, valiosas, difíceis de serem desenvolvidas – confere à organização um desempenho superior ao de seus concorrentes, essa abordagem busca direcionar esforços para desenvolver competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais (Durand, 2000; Prehalad e Hamel, 1990).

A **Gestão Compartilhada** propicia um pensar coletivo que demanda um processo de educação organizacional que promova a criação de espaços e situações propícias à reflexão contínua sobre as realidades organizacionais. Engaja e articula todos os níveis hierárquicos.

Fluxo do trabalho

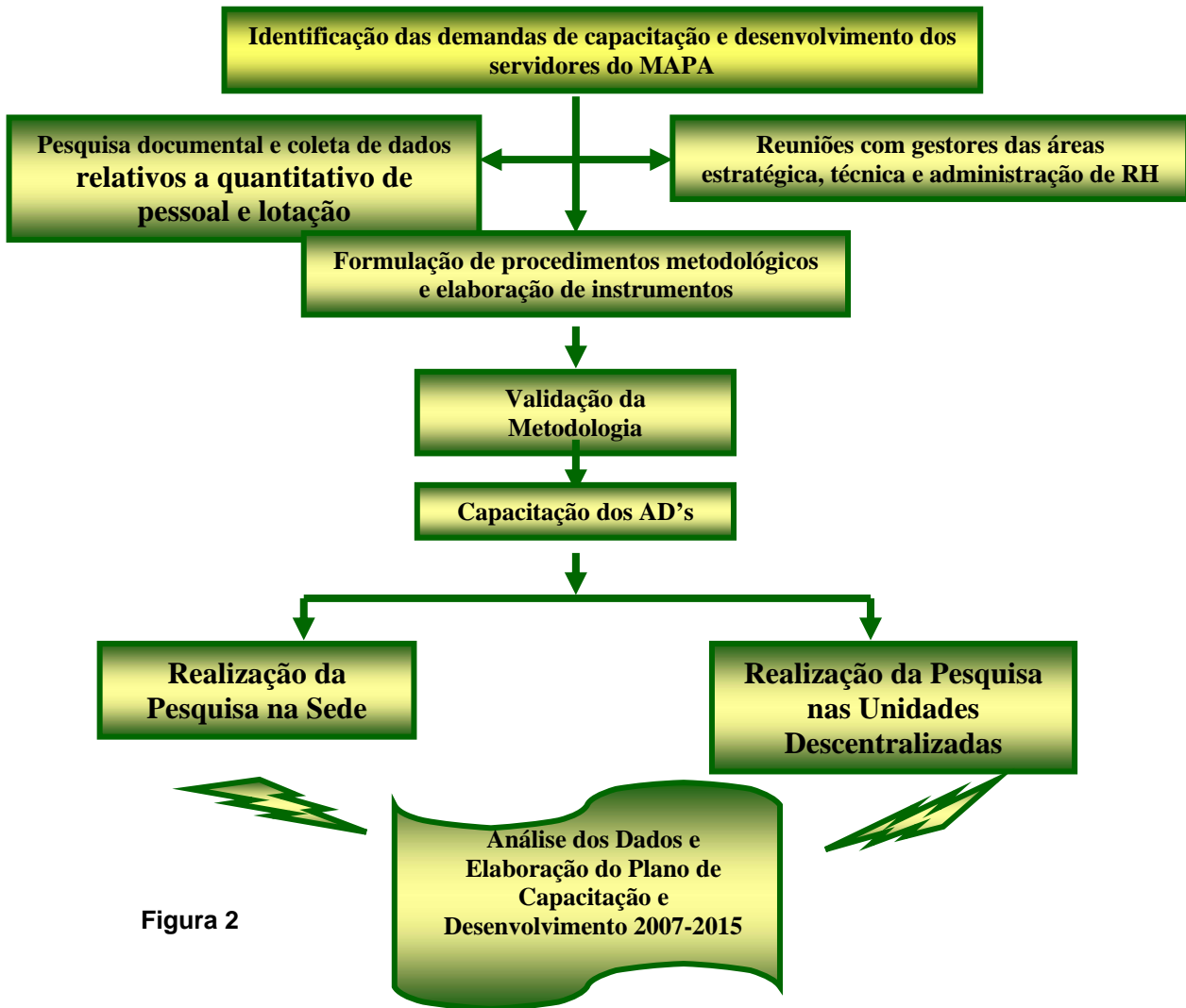


Figura 2

2.3 – Caracterização da Amostra

A população em estudo foi constituída de servidores do MAPA, integrantes do Gabinete, das Secretarias e das Superintendências Federais de Agricultura do MAPA. Os sujeitos pesquisados totalizaram **1899 servidores** – equivalentes a 22,6% da população (total de 8409 servidores, incluindo o ativo permanente, requisitado e cargos comissionados). Tendo em vista que o percentual atingido é considerado bastante representativo da população, tem-se uma visão bem próxima da realidade.

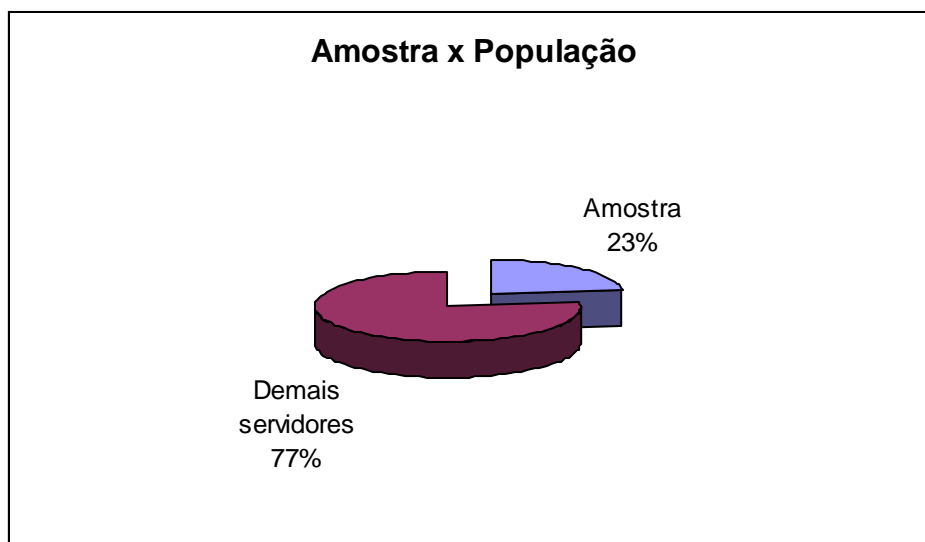


Figura 3

Na pesquisa, verifica-se baixo percentual de população jovem, ou seja, apenas 3,3% da amostra estão na faixa etária até 30 anos, predominando os servidores com idade superior a 50 anos.

No que se refere a gênero predomina o masculino, ou seja, 63,6 %.

Observa-se, ainda, que a maioria dos servidores pesquisados tem formação de nível superior. Destaca-se ainda o percentual significativo de sujeitos com cursos de pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado), totalizando 23,8%. Se comparado com amostras de outros órgãos públicos, pode-se evidenciar que este percentual é superior ao verificado em outras instituições, o que confere ao MAPA um grau de excelência.

Também fica evidenciado que a formação predominante é de medicina veterinária, seguida de agronomia, administração e economia, dados coerentes com a missão institucional, qual seja “Promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade do agronegócio em benefício da Sociedade Brasileira”.

Vale ressaltar também que a maioria dos servidores pesquisados trabalha há mais de 20 anos no MAPA (58,3%), seguido dos que está há menos de 5 anos (19,5%).

O percentual de servidores pesquisados que exercem função gerencial está na ordem de 31,9%. Entretanto, informações coletadas nas entrevistas e durante o preenchimento dos instrumentos, apontam que, em função dos baixíssimos salários, notadamente nos servidores integrantes do PGPE, muitos servidores recebem função comissionada, mas não exercem função gerencial, o que pode nos levar a inferir que o percentual real de sujeitos com função gerencial é inferior ao identificado acima.

Observa-se que a maioria dos servidores pesquisada está lotada nas Superintendências Federal de Agricultura (78%), incluindo as Unidades do Interior, Vigiagro e Lanagro, dado este que reafirma a validade da amostra, considerando que o contingente maior de servidores está nas referidas SFAs.

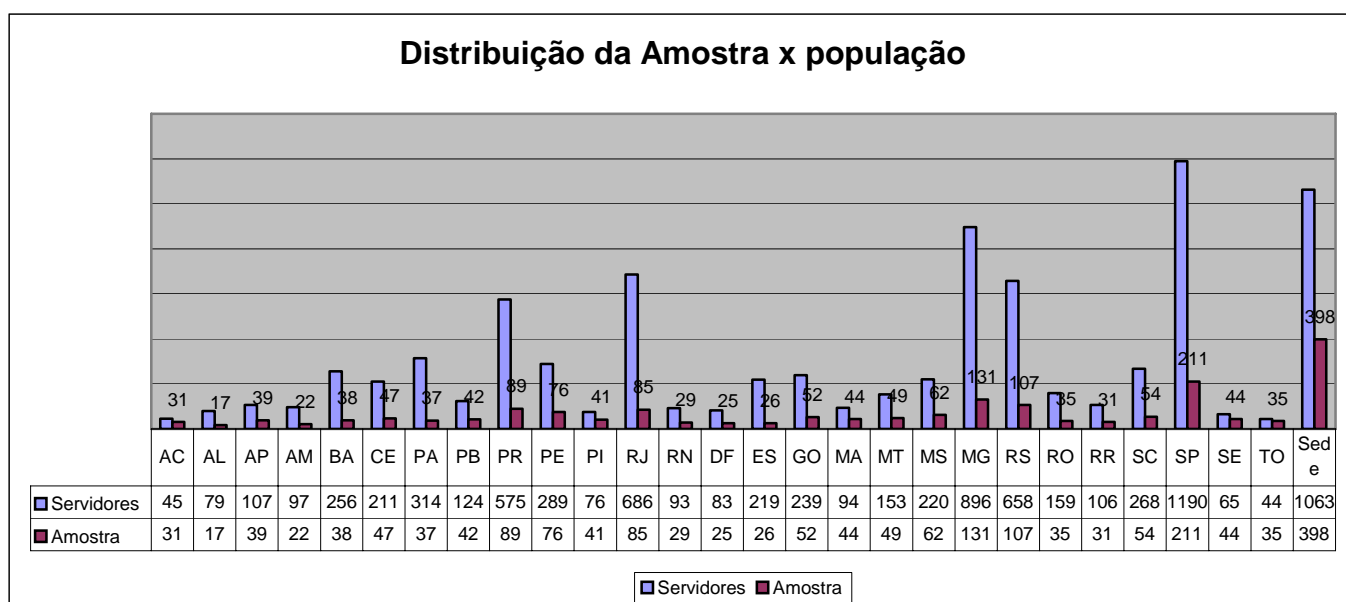


Figura 4

A amostra é bem representativa no que se refere às funções exercidas nas Unidades integrantes do MAPA, notadamente dos fiscais e dos

servidores integrantes do PGPE – nível intermediário, vez que representam a maioria do quadro de servidores.

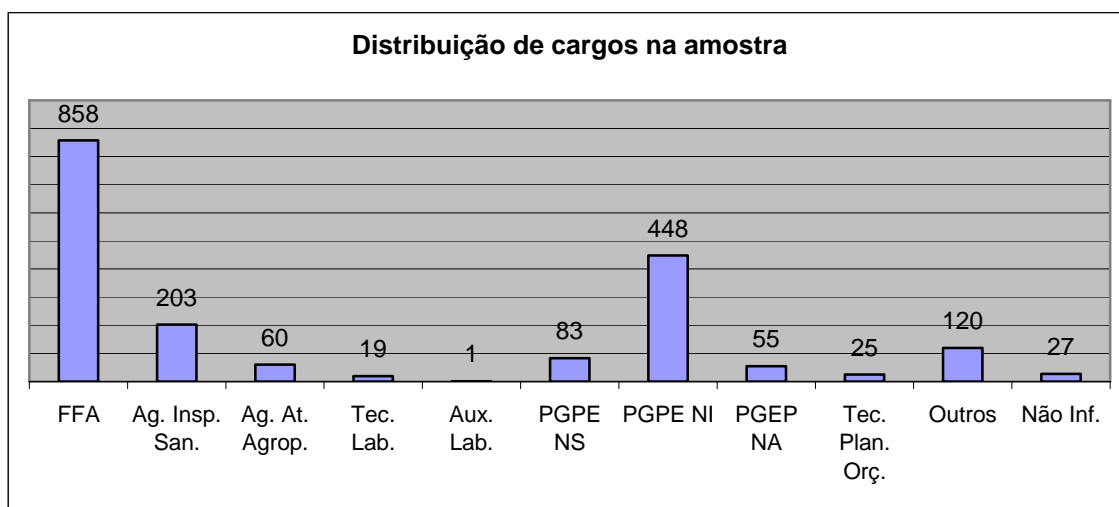


Figura 5

Por fim, verifica-se que a maioria significativa da amostra possui vínculo efetivo, inclusive no que se refere aos ocupantes de DAS.

2.4 – Instrumentos

Tendo em vista a especificidade das atribuições de cada uma das áreas do MAPA, foi necessária a criação de um questionário apropriado, considerando a especificidade por área de trabalho e função gerencial. Sendo assim, os questionários foram elaborados com a seguinte estrutura:

- **Identificação:** com o objetivo de se investigar os dados relativos à faixa etária, gênero, escolaridade, cargo, local de trabalho, função e exercício de atividades gerenciais.
 - **Parte I:** onde se procurou identificar a percepção dos servidores acerca do ambiente institucional do MAPA, correlacionando com o desempenho das competências, institucionais, individuais e gerenciais.

- **Parte II:** destinada a identificar a percepção da autocompetência (o quanto o sujeito se sente preparado para desempenhar as atividades inerentes à suas atribuições) e também os hiatos de competências (a diferença entre o quanto o sujeito julga que deveria estar preparado e o quanto se sente realmente preparado para realizar essas atividades).
- **Parte III:** destina a identificar as demandas de capacitação.

Foram ainda utilizadas técnicas de entrevistas individuais e atividades grupais, com a finalidade de gerar dados para o diagnóstico e mapeamento de competências, coletar informações para subsidiar as estratégias a serem adotadas, coletar informações estratégicas e complementar informações geradas no questionário.

Buscou-se, para a realização de todas as atividades grupais, garantir homogeneidade no que se refere à área de atuação, respeitando a cultura e o clima trazido por cada um dos grupos.

2.5 – Etapas

Atividades	Produtos
1ª etapa - Planejamento	
1. Reuniões com gerentes estratégicos, notadamente das áreas de gestão estratégica, gestão de RH e gestão técnica	Elaboração de documento contendo a estratégia para levantamento e identificação das necessidades de capacitação do MAPA
2. Reuniões com a CGDP (coordenadora e equipe) ¹	
3. Pesquisa documental	Formulação de procedimentos metodológicos e elaboração de instrumentos preliminares
4. Reuniões com técnicos das diferentes áreas de trabalho	

¹ As reuniões com a CGDP ocorreram ao longo de todo o trabalho, buscando a gestão compartilhada, seja para fins de análise, avaliação, seja para acompanhamento, validação e definição de novas estratégias e encaminhamentos.

Atividades	Produtos
2ª etapa - Validação da metodologia	
5. Validação dos instrumentos com 6 grupos ² : FFA Sede com 19 participantes FFA, Agente de Inspeção Sanitário e Agente de Atividades Agropecuárias - Superintendência DF – 11 participantes. Gerentes Estratégicos – Sede - 11 participantes PGPE – NS, NI e NA – 13 participantes. PGPE – NS e NI – 13 participantes Agentes de desenvolvimento das SFAs: 27	Instrumentos validados
6. Experimentação de metodologias de grupo: FFA – Sede – Grupo T – 19 participantes FFA – Sede – Entrevista Coletiva – 5 participantes PGPE – NS e NI – Grupo Focal – 13 participantes	Definição da aplicação da metodologia de Grupo Focal
7. Reunião com os gerentes estratégicos: apresentação do trabalho a ser desenvolvido, seguido de análise de contexto, discussão e indicativos de ações para o plano.	Gerentes estratégicos ambientados e validando a proposta de trabalho e a metodologia a ser adotada
3ª etapa – Capacitação dos agentes de desenvolvimento	
8. Oficinas de capacitação: 02 turmas dos agentes de desenvolvimento das Secretarias e membros da equipe da CGDP; 01 turma dos agentes de desenvolvimento das Superintendências.	Manual do Agente de Desenvolvimento Agentes de Desenvolvimento mobilizados para a participação no processo de identificação de demandas de competências de capacitação e ambientados com os instrumentos e a metodologia.
4ª etapa - implementação da metodologia na Sede do MAPA	
9. Aplicação dos questionários pela equipe de consultoras (2 consultoras) com a colaboração dos Agentes de desenvolvimento e equipe CGDP: 06 Secretarias, AGE e Gabinete do Ministro. 10. Atividades Grupais - 03 Grupos com 20 participantes coordenado por 2 consultoras em cada turma e 02 agentes/CGDP .	
5ª etapa - implementação da metodologia nos Pólos das SFAs	
11. Aplicação dos questionários, entrevistas individuais e grupo focal pela equipe de consultoras, equipe da CGDP e ADs das outras SFAs : 11.1. Pólo Nordeste em João Pessoa (ADs das Superintendências: PE, MA, CE, SE, AL, RN e PI)	

² Os instrumentos, após a validação com os primeiros grupos foram reelaborados e submetidos a mais duas validações, o que justifica o número de grupos descritos no item validação.

Atividades	Produtos
6ª etapa - implementação da metodologia nos Pólos das SFAs	
11.2. Pólo 2 Sudeste em Belo Horizonte (AD de Minas Gerais e ADs SP ³ , RJ, BA e ES ³)	
11.3. Pólo Centro Oeste - em Goiânia (ADs de Goiás e das outras Superintendências: MT, MS e TO)	
11.4. Pólo Norte em Belém (ADs de Belém e das Superintendências: AP, AM, RR, RO, AC)	
11.5. Pólo Sul em Porto Alegre (AD de Porto Alegre e de SC e PR)	
7ª etapa - implementação da metodologia nas demais Superintendências	
12. Aplicação dos questionários pelos ADs nas Superintendências PE, MA, CE, SE, AL, BA, RN, PI, RJ, MT, MS, DF ⁵ , TO, AP, AM, RR, RO, AC, AP, AM, RR, RO e AC.	
8ª etapa – Análise dos Dados e Elaboração do Plano de Capacitação e Desenvolvimento 2007-2015	
13. Sistematização dos dados e informações Tabulação dos questionários das Superintendências Sistematização das informações coletadas nas atividades grupais desenvolvidas nos pólos.	
14. Análise dos Resultados.	
15. Sistematização das necessidades de capacitação e elaboração de documento específico.	
16. Discussão e validação da estrutura do Plano, das competências mapeadas e dos eventos junto a CGDP e assessoria do Ministro.	
17. Discussão e validação da priorização das Ações de Capacitação junto a CGDP.	
18. Elaboração do Plano Anual de Desenvolvimento e Capacitação do MAPA 2007-2015.	
19. Elaboração de subprodutos por área (Secretarias e Superintendências).	
20. Apresentação do Plano Anual de Desenvolvimento e Capacitação do MAPA	

³ As consultoras e equipe CGDP participaram em São Paulo, junto com as ADs, em função do quantitativo de pessoas da referida Superintendência.

³ A equipe da CGDP coordenou os trabalhos no ES, vez que os ADs não haviam comparecido no Pólo Sul.

⁵ A equipe da CGDP coordenou os trabalhos na SFA do DF em conjunto com os ADs, conforme já definido anteriormente.

2.6 – Apresentação dos resultados

As informações obtidas na pesquisa realizada junto aos servidores do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, por meio da aplicação de questionários e realização de entrevistas individuais e grupais, revelam muito da percepção que essas pessoas têm do ambiente Institucional. Elas foram agrupadas, de forma sistêmica e intercomplementar, em três categorias básicas: competências institucionais e atitudinais¹; cultura e motivação; conforme figura 3 abaixo:



Figura 7

Da análise das respostas dadas aos diversos itens do questionário, depreende-se que a maior satisfação dos sujeitos está vinculada à importância do MAPA para a Sociedade e o relacionamento com os colegas de trabalho e a maior insatisfação com os salários, inclusive no que se refere à incompatibilidade com os salários de outras instituições públicas federais, as oportunidades de realização profissional e o não investimento da Instituição em ações de capacitação e formação.

A partir das afirmativas correlacionadas com os aspectos referentes à cultura organizacional, motivação e algumas competências fundamentais

1 Visão estratégica, Comunicação, Trabalho em Equipe e Liderança.

para o MAPA: Visão Estratégica, Comunicação, Trabalho em Equipe e Liderança foi realizada uma análise do ambiente psicossocial.

2.6.1. Motivação

Destaca-se que a motivação foi a categoria que apresentou médias mais baixas. Os sujeitos demonstram “orgulho em pertencer à Instituição” e “satisfação com as atividades que desenvolvem”, indicadores estes com elevado potencial para deflagrar o processo motivacional. Entretanto, outros indicadores relacionados a percepção do servidor de não se sentir reconhecido e valorizado, tais como a “falta de oportunidades de ascensão profissional”, “salários incompatíveis com os praticados por outras instituições congêneres,” “não investimento em ações de capacitação e desenvolvimento profissional” e “baixo reconhecimento dos servidores pela gerência imediata”, certamente, se constituem em sérias ameaças à promoção de um ambiente favorável ao desenvolvimento da motivação. Estes dados são validados também na pesquisa qualitativa, tanto na Sede, como nas Unidades Descentralizadas, observando-se que ainda que outras informações agregadas, mostram que, de forma direta ou indireta, outras variáveis têm contribuído para o clima organizacional, tais como:

- Não inclusão dos servidores da área administrativa no Plano de Carreira e os baixos salários, havendo um “sentimento de abandono” pelo Governo Federal, contribuindo para baixa auto-estima, desconforto entre as categorias, chegando, em algumas Unidades a desencadear problemas de relacionamento interpessoal;
- Número reduzido de servidores, notadamente na área administrativa, aliada a secundarização de capacitação para os mesmos (e quando são chamados não podem participar em função das demandas), ocasionando desgaste, vez que um mesmo servidor, notadamente nas Superintendências executa várias atribuições e trabalha constantemente sob pressão;

- As ações de capacitação, além de serem escassas, muitas vezes não são direcionadas para os servidores que atuam na área em questão, causando prejuízos à administração em razão de desempenho deficiente e com imperícia.

Nesse sentido, o orgulho dos servidores em pertencer à Instituição e o bom relacionamento interpessoal em algumas Unidades da Sede e Superintendências vêm contribuindo, para minimizar as dificuldades.

2.6.2. Visão estratégica

Os dados coletados apontam a percepção dos servidores para a importância do MAPA para a Sociedade e a necessidade dos servidores conhecerem mais a missão institucional, os objetivos, os processos de trabalho desenvolvidos na organização, os resultados pretendidos, bem como terem uma visão geral do agronegócio, como forma de se ampliar a visão estratégica.

Nas entrevistas individuais e grupais, os servidores identificam como aspectos impulsores a modernização do MAPA, o investimento no planejamento estratégico e o início do processo do planejamento operacional participativo em algumas Superintendências, embora se mostrem preocupados com a descontinuidade. . Apontam ainda a necessidade de maior interação das diretrizes emanadas dos Departamentos (nível central) com o planejamento estratégico e com o processo de planejamento das Superintendências.

2.6.3. Comunicação

As questões elaboradas para se pesquisar a comunicação objetivaram coletar a avaliação dos sujeitos quanto a forma como ela se dá na Instituição em três níveis: pessoal, grupal e institucional.

Neste sentido, pode-se constatar que as maiores médias encontram-se na capacidade de escuta, comunicação do grupo de trabalho com a gerência imediata e acesso às informações, assertivas que abrangem as três dimensões (pessoal, interpessoal e institucional). Já as médias menores são as relativas à dimensão institucional, indicando a necessidade de investimento na socialização das informações de âmbito institucional e de maior intercâmbio com as Unidades integrantes do sistema MAPA. Chama atenção a sinalização de acessibilidade às informações em contraposição a socialização das informações de forma inadequada, demandando maior aprofundamento.

Ressalta-se que na pesquisa qualitativa a comunicação interpessoal é identificada como deficiente, notadamente no que se refere à área administrativa e área técnica. A comunicação institucional é uma das competências mais críticas na dinâmica organizacional, em todas suas áreas e níveis: no nível central entre áreas da mesma coordenação e entre Secretarias, no nível interno de algumas Superintendências e entre estas e o nível central, o que, provavelmente, compromete a excelência administrativa e o cumprimento da missão institucional. Os servidores relataram várias situações onde o fluxo de comunicação é deficiente, destacando-se:

- Fiscais de algumas SFAs realizando auditorias em outros locais, por solicitação do nível central, sem o conhecimento das Gerências locais;
- Ausência de reuniões, em algumas SFAs, com as chefias administrativas, para viabilizar a tramitação das informações e planejamento, orçamento e finanças.

Vale ressaltar a existência de experiências exitosas em algumas Superintendências no sentido de tornar a comunicação eficaz, tais como reuniões semanais com as chefias administrativas e técnicas; encontros de planejamento operacional e atividades de desenvolvimento interpessoal e de equipes.

2.6.4. Trabalho em equipe

Ao se pesquisar o trabalho em equipe, constata-se que o indicador referente a relacionamento com os colegas é bastante favorável. No entanto, há necessidade de se investir no processo de interação profissional, informação esta balizada também na pesquisa qualitativa, no que diz respeito a conhecer as atividades desempenhadas pelos demais membros da equipe e ao processo de negociação na busca de geração de oportunidades e superação de desafios. Aponta ainda a existência de “corporativismo”, o predomínio de relacionamento entre grupos da mesma carreira e a existência de conflitos e sentimentos de “ciúme e inferioridade” de servidores integrantes do PGPE – nível superior e intermediário com os servidores da carreira de Fiscais, o que dificulta a efetivação de grupos em equipes. Excetuam-se algumas Unidades que vêm investindo na formação e desenvolvimento de equipes, destacando-se o “Lanagro” e algumas Superintendências.

2.6.5. Liderança

No que se refere à percepção dos pesquisados em relação ao processo de liderança destaca-se a percepção dos mesmos no que se refere ao conhecimento dos gerentes do andamento das atividades sob sua coordenação e a atuação do grupo no sentido de propor alternativas à gerência. As médias menores encontram-se na necessidade de investimento gerencial no que diz respeito a estimular a criatividade, incentivar a busca de novos conhecimentos e o desenvolvimento de novas tecnologias e, ainda, a

adoção de ações que façam com que os integrantes de sua equipe se sintam reconhecidos. Vale ressaltar que, na pesquisa qualitativa, foram apontados aspectos a serem revistos e redirecionados, no sentido de investir mais na liderança compartilhada, no processo participativo e, principalmente na formação gerencial, destacando-se:

- Necessidade de maior interação entre a ação gerencial nas SFAs e os sistemas de comunicação do MAPA.
- Número reduzido de servidores, sobrecarregando as gerências (notadamente nas SFAs), fazendo com que seus titulares acabem assumindo funções técnicas e secundarizando a gestão.
- Não inclusão dos servidores da área administrativa no Plano de Carreira e os baixos salários, havendo um “sentimento de abandono” pelo Governo Federal, contribuindo para baixa auto-estima, desconforto entre as categorias, chegando, em algumas Unidades a desencadear problemas de relacionamento interpessoal;
- Falta de critérios na escolha dos gerentes, vez que muitos gerentes se vêm atuando mais como técnicos do que como gerentes.
- Falta de visão estratégica e sistêmica de alguns gerentes contribuindo para um modelo de gerenciamento fragmentado, focado apenas no aspecto técnico, ou administrativo, ou ainda operacional.
- Inexistência de um programa de capacitação gerencial.

2.6.6. Cultura

As informações coletadas apontam uma cultura institucional com indicadores de gestão orientada para resultados, proatividade e empreendedorismo. Destaca-se mais uma vez a necessidade de se

incentivar o processo criativo e investir na formação profissional dos servidores. Durante as entrevistas individuais e grupais, os servidores enfatizaram a importância de se continuar investindo na mudança cultural, na busca pela consolidação de uma cultura de comunicação, de capacitação, de gestão estratégica, compartilhada e de resultados.

2.6.7. Síntese diagnóstica

Entende-se que os dados e informações, trabalhados na pesquisa sinalizam e validam a importância da implementação de um Plano de Capacitação e Desenvolvimento Organizacional no MAPA, como estratégia de potencialização dos resultados institucionais e alcance da missão e, principalmente, da melhoria do processo motivacional de seus servidores.

Depreende-se que muitas ações de capacitação são desenvolvidas na Instituição, no que se refere às atividades finalísticas, no entanto, carecem de planejamento, acompanhamento e avaliação. Na maioria das Unidades Integrantes do MAPA, seja no nível central, seja nas Superintendências, não existe identificação de demandas de capacitação e planejamento de forma pontual e, conseqüentemente não há o monitoramento e avaliação de resultados.

Enfatiza-se também a metodologia participativa adotada no presente diagnóstico, envolvendo servidores de diversos níveis hierárquicos e ocupantes dos mais variados cargos, o que caracterizou um processo de construção coletiva que propicia um maior comprometimento de todos com as ações a serem implementadas.

A pesquisa ainda aponta para a necessidade de se trabalhar a cultura organizacional, seja em aspectos tangíveis tais como conhecimento institucional, planejamento, sistemas e procedimentos utilizados, seja no desenvolvimento de competências individuais e gerenciais, destacando-se a comunicação, visão sistêmica e liderança.

Do ponto de vista da clientela, as demandas com prioridade alta estão voltadas para os Gerentes e para os servidores, integrantes do Plano Geral do Poder Executivo – nível superior e intermediário. Em seguida, vêm os agentes de atividades agropecuárias e os técnicos de laboratório. Já as demandas dos fiscais apontam prioridade média.

Do ponto de vista dos eventos mais demandados, chama atenção a necessidade de competências voltadas para a excelência administrativa, notadamente no que se refere à tecnologia da informação, à execução orçamentária e financeira e análise e acompanhamento de contratos e convênios, seja dos servidores da área administrativa, seja da área gerencial e finalística. Em seguida vem os projetos voltados para o desenvolvimento gerencial, Valorização e motivação das pessoas e para o Processo de negociação.

Outro aspecto a ser mencionado é que alguns servidores apontam demanda de capacitação em atribuições/competências que não desempenham. Isto leva a algumas hipóteses, quais sejam que esses servidores demonstram interesse também em ampliar seus conhecimentos, em atuarem em outras áreas, em ascenderem funcionalmente na Instituição, aspectos esses impulsores do ponto de vista institucional ou que não entenderam as instruções para o preenchimento do instrumento, o que demandaria um aprofundamento.

O diagnóstico não trabalhou, apenas, com variáveis que afetam diretamente o desenvolvimento e a capacitação de pessoas, mas, também, com aquelas que indiretamente contribuem para o desempenho profissional, a eficácia, a eficiência e a efetividade da Instituição.

Enfatiza também a importância de se continuar investindo na mudança cultural, buscando empreender uma cultura de comunicação, de capacitação, de gestão estratégica, compartilhada e de resultados.

É do entendimento de um contingente significativo de servidores que a mudança é benéfica e que a cultura da Instituição ainda é muito retrógrada e os procedimentos burocráticos altamente desgastantes e, muitas vezes, dificultadores no alcance da missão institucional.

Entende-se que o comprometimento dos servidores, o orgulho de pertencer à Instituição, a percepção dos mesmos da relevância “da missão institucional do MAPA para a sociedade e da importância das atividades que desempenham para o cumprimento dessa missão” e, ainda o compromisso e investimento dos gestores estratégicos se constituem em forças impulsionadoras para minimizar as forças restritivas e a superação dos desafios, quais sejam:

- Maior agilidade no atendimento às demandas externas, atuando de forma mais proativa e menos reativa, seja na gestão administrativa, seja na gestão técnica.
- Criação de um grupo de emergência sanitária.
- Incentivar os servidores administrativos a cursar graduação.
- Divulgar os trabalhos de inspeção realizados pelo MAPA, sejam eles derivados de produtos de origem animal ou vegetal.
- Divulgar normas de atividades junto aos produtores de sementes, principalmente o tocante aos OGMs.
- Revisar a legislação em consonância com o cenário, vez que a mesma é de 1952, acabando por se trabalhar através de Instruções.
- Divulgar a estrutura organizacional do MAPA junto aos servidores.
- Readequar o quadro de servidores existentes às prioridades estabelecidas.
- Implantar uma Central de Inteligência, com uma estrutura mínima, por onde os métodos e estudos sejam realizados.
- Implantar e implementar fluxo de comunicação nas SFAs, das SFAs (nível central) com as Unidades do interior e entre as SFAs e a sede, para a tramitação de informações de planejamento, orçamento e finanças.

- Criar e sistematizar procedimentos administrativos e técnicos, de forma a dar unidade metodológica e de gestão.
- Buscar mecanismos de recompensar pessoas, dentro da governabilidade dos gerentes.

3. Arquitetura do Plano

Na elaboração do Plano de Capacitação e Desenvolvimento para o ano de 2007, adotou-se uma arquitetura que contempla a realização de seis programas, com cada um deles se subdividindo em alguns projetos.

A escolha dos programas se deu em função da gestão estratégica da organização, uma vez que cada um deles procura desenvolver competências relacionadas ao alcance de cada um dos objetivos institucionais, como preconizado nos mais atuais modelos de Educação Corporativa.

Por sua vez, os projetos foram definidos a partir da análise dos resultados obtidos durante o diagnóstico, uma vez que objetivam atender as demandas de capacitação e desenvolvimento identificadas.

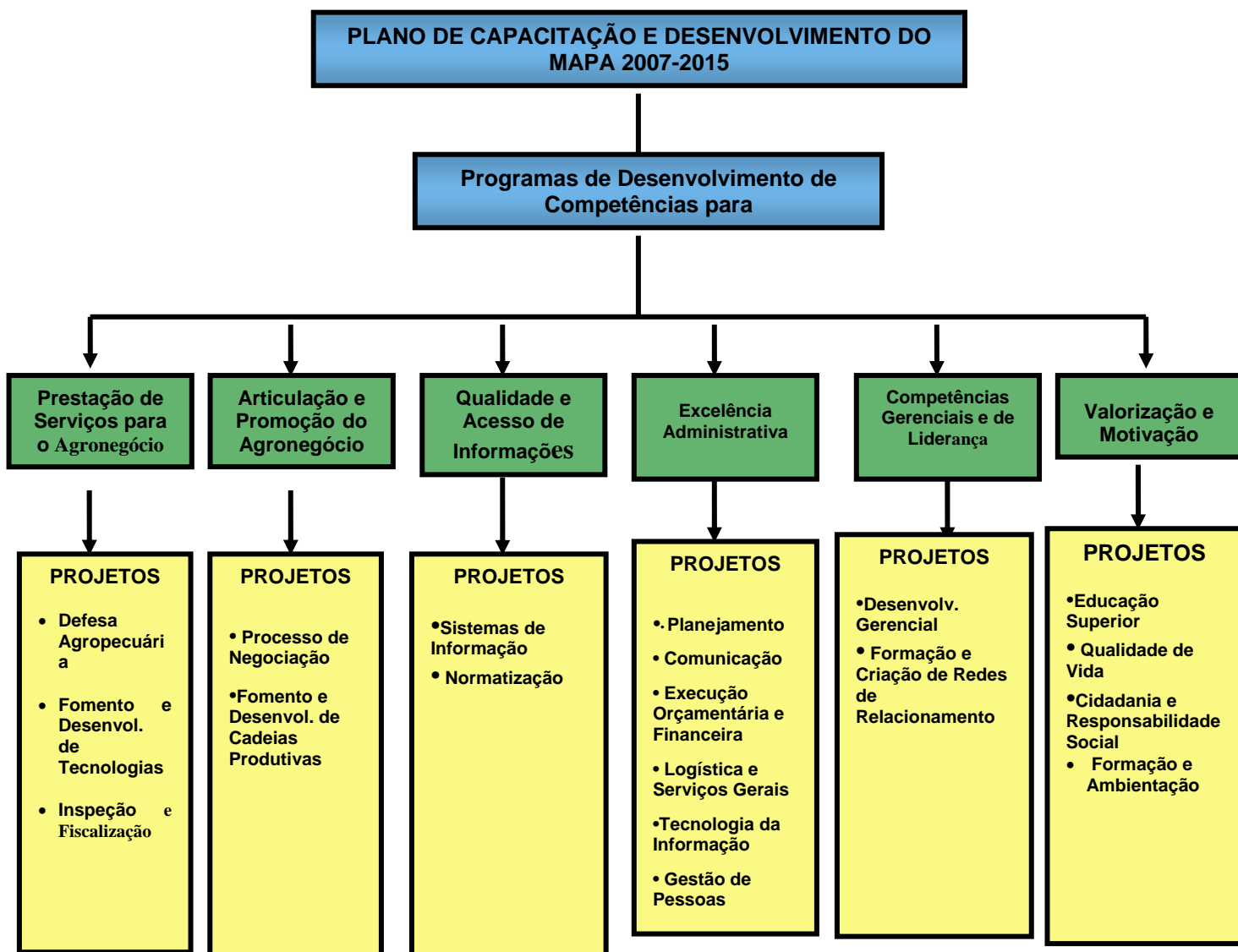


Figura 9

4 - Detalhamento dos Programas

A implementação dos programas demanda a adoção de uma cultura aberta à aprendizagem, onde as pessoas assumem seu papel de construtores de conhecimento e responsáveis pela criatividade.

É na interação do homem com o meio físico e social que se dá a construção de novos conhecimentos, de forma compartilhada, onde o aprendiz deixa de ter atitude passiva, para refletir, mudar, transformar e dar novo significado a objetivos e fatos, considerando sua bagagem histórica, experiências e conhecimentos existentes.

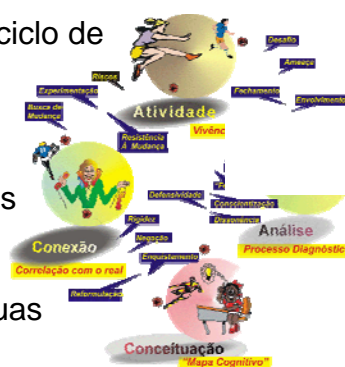
Consolidar uma cultura de capacitação e de aprendizagem significa a capacidade de mobilizar pessoas em torno de uma consciência de co-responsabilidade na construção coletiva. Nesse sentido, as metodologias a serem adotadas devem ser participativas e desenvolver e reter competências do corpo funcional.

Para tanto, relacionam-se a seguir algumas metodologias/técnicas a serem adotadas na implementação dos eventos integrantes do Plano de Capacitação:

- cursos presenciais e a distância;
- exposição dialogada;
- oficinas de trabalho;
- seminários, conferências, simpósios;
- reuniões e visitas técnicas;
- grupos de estudo;
- participação em projetos;
- comunidades de prática;
- estudo de caso;
- debates.

A propósito, ressalta-se que a adoção de uma metodologia, ou a combinação de várias metodologias, nos programas de educação corporativa, deve observar as premissas estabelecidas na organização e a participação de seus integrantes.

Os conteúdos serão abordados de acordo com o ciclo de aprendizagem vivencial, dentro de uma visão transdisciplinar e sistêmica, pautada nos princípios do respeito, da cidadania e da aprendizagem de adultos. Os participantes dos eventos serão estimulados ao debate, à reflexão crítica e à expressão aberta e objetiva de suas



idéias, de forma que o aprendizado contribua efetivamente para o desenvolvimento pessoal e profissional de todos.

O detalhamento de cada programa, especificando os objetivos, as competências a serem desenvolvidas, os projetos, eventos e clientela a ser beneficiada estão representados nas figuras e demonstrativos a seguir:

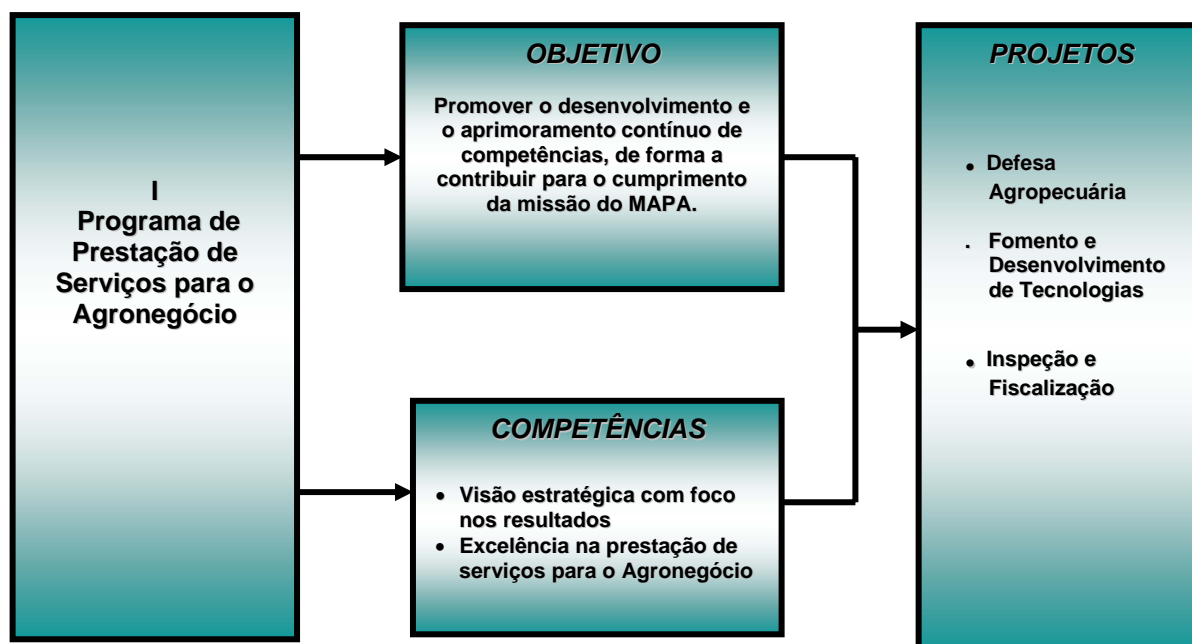


Figura 10

Projetos	Competências Prioritárias	Eventos de Capacitação e Desenvolvimento	Clientela
Defesa Agropecuária	<ul style="list-style-type: none"> • Visão estratégica com foco nos resultados. • Excelência na prestação de serviços para o agronegócio 	Curso de fiscalização do trânsito internacional de animais, seus produtos e subprodutos, materiais biológicos e insumos pecuários	Fiscais Federais Agropecuários - FFA
Fomento e Desenvolvimento de Tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> • Excelência na prestação de serviços para o agronegócio 	Curso de desenvolvimento de tecnologias voltadas para o agronegócio Curso de fomento e desenvolvimento de tecnologias voltadas para a segurança alimentar agropecuários não alimentares e não energéticos	FFA's, Gerentes, Agentes e auxiliares de laboratório

Projetos	Competências Prioritárias	Eventos de Capacitação e Desenvolvimento	Clientela
Inspeção e Fiscalização	<p>Visão estratégica com foco nos resultados.</p> <p>Excelência na prestação de serviços para o agronegócio</p>	<p>Seminário: fundamentação teórica e procedimentos práticos do processo de inspeção e fiscalização</p> <p>Curso de Inspeção e Fiscalização de produtos de origem animal</p> <p>Curso de Inspeção e fiscalização de produtos de origem vegetal</p> <p>Curso de Inspeção e fiscalização da produção e do comércio de sementes e mudas</p>	FFA's
	<p>Excelência na prestação de serviços para o agronegócio</p>	<p>Fiscalização e controle na classificação de produtos vegetais, subprodutos e resíduos de valor econômico</p> <p>Curso para capacitação em rotulagem</p> <p>Curso de instrumentação em BPF e PPHO</p>	<p>FFA's e agentes de atividades agropecuárias</p> <p>FFA's que atuam na inspeção de leite e derivados</p> <p>FFA's que realizam auditoria</p>

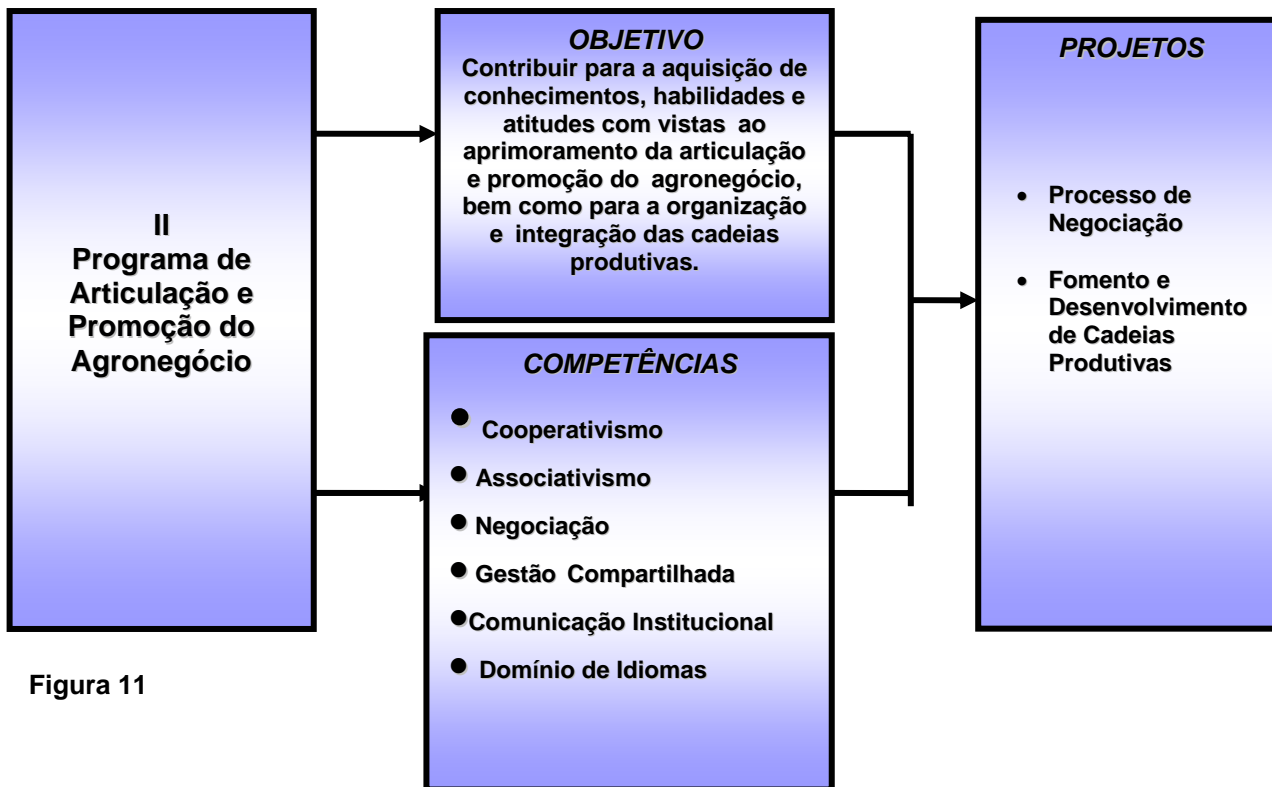


Figura 11

Projetos	Competências Prioritárias	Eventos de Capacitação e Desenvolvimento	Clientela
Processo de Negociação	<ul style="list-style-type: none"> • Negociação • Cooperativismo • Associativismo • Negociação • Gestão Compartilhada • Domínio de Idiomas 	<p>Curso de Negociação</p> <p>Seminários e palestras de Relações Institucionais e Internacionais</p> <p>Técnicas de Negociação</p> <p>Curso de capacitação em Idiomas (Inglês e Espanhol)</p>	<p>Gerentes e FFA's que desenvolvem atividades vinculadas a processos de negociação nacionais e internacionais</p> <p>Servidores que desenvolvem atividades vinculadas a processos de negociação</p> <p>Servidores que desenvolvem atividades inerentes à relações internacionais</p>

Projetos	Competências Prioritárias	Eventos de Capacitação e Desenvolvimento	Clientela
Fomento e desenvolvimento de cadeias produtivas	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativismo • Associativismo • Gestão Compartilhada • Comunicação institucional • Gestão compartilhada 	<p>Curso para o trabalho em rede</p> <p>Seminários, simpósios, e reuniões técnicas</p>	<p>Servidores que atuam na organização, integração e desenvolvimento de cadeias produtivas</p> <p>Servidores que atuam na articulação e promoção do agronegócio</p>

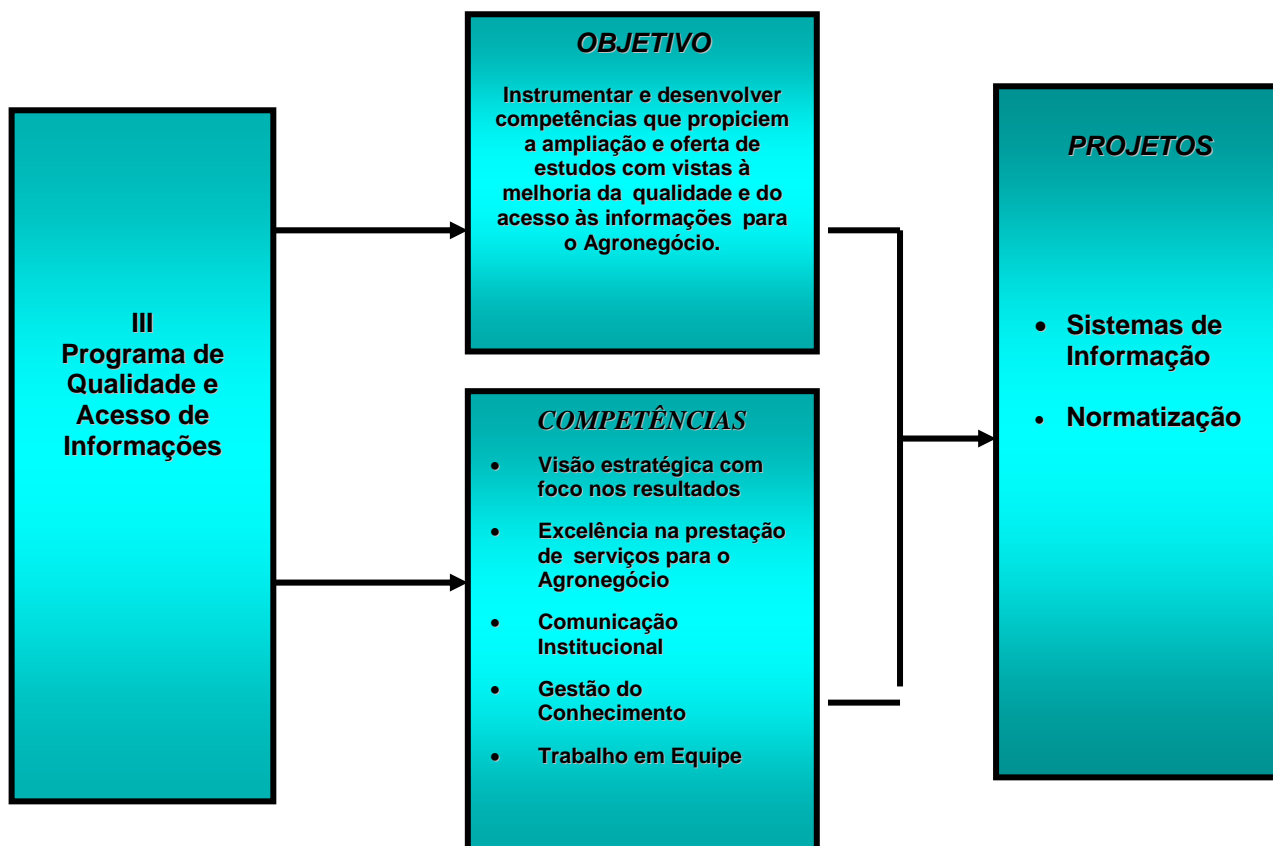


Figura 12

Projetos	Competências Prioritárias	Eventos de Capacitação e Desenvolvimento	Clientela
Sistemas de Informações do Agronegócio	<ul style="list-style-type: none"> • Visão estratégica com foco nos resultados • Trabalho em Equipe • Excelência na prestação de serviços para o agronegócio • Gestão do Conhecimento 	<p>Seminário "Mobilização das pessoas e potencialização de resultados"</p> <p>Oficina de instrumentação para a análise, prospecção de cenários e identificação de oportunidades e demandas do agronegócio</p> <p>Reuniões técnicas de estudo de mercados voltados para o setor do agronegócio</p>	<p>Todos os servidores</p> <p>Gerentes, FFA's e técnicos que atuam na área de geração, acompanhamento e disseminação de informações para o agronegócio</p>

Projetos	Competências Prioritárias	Eventos de Capacitação e Desenvolvimento	Clientela
<p>Normatização do agronegócio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Excelência na prestação de serviços para o agronegócio • Gestão do conhecimento • Comunicação Institucional • Excelência na prestação de serviços para o agronegócio 	<p>Conferência Nacional sobre Sistema Brasileiro de Inspeção de produtos de origem animal/SUASA</p> <p>Curso – Implantação da IN 51 Divisão de leite e derivados</p> <p>Curso – aplicação das circulares DIPOA 175 e 176 – carne de aves e ovos</p> <p>Curso SIGSIF</p> <p>Curso Sistema Brasileiro de Inspeção de produtos de origem animal/SUASA</p>	<p>Representantes do MAPA, Secretarias Estaduais e Municipais de Agricultura</p> <p>FFA's das regiões norte e nordeste</p> <p>FFA's lotados em estabelecimentos que exportam para a União Européia.</p> <p>Agentes de inspeção das regiões centro-oeste, sudeste e sul.</p> <p>FFA's que atuam na auditoria</p>

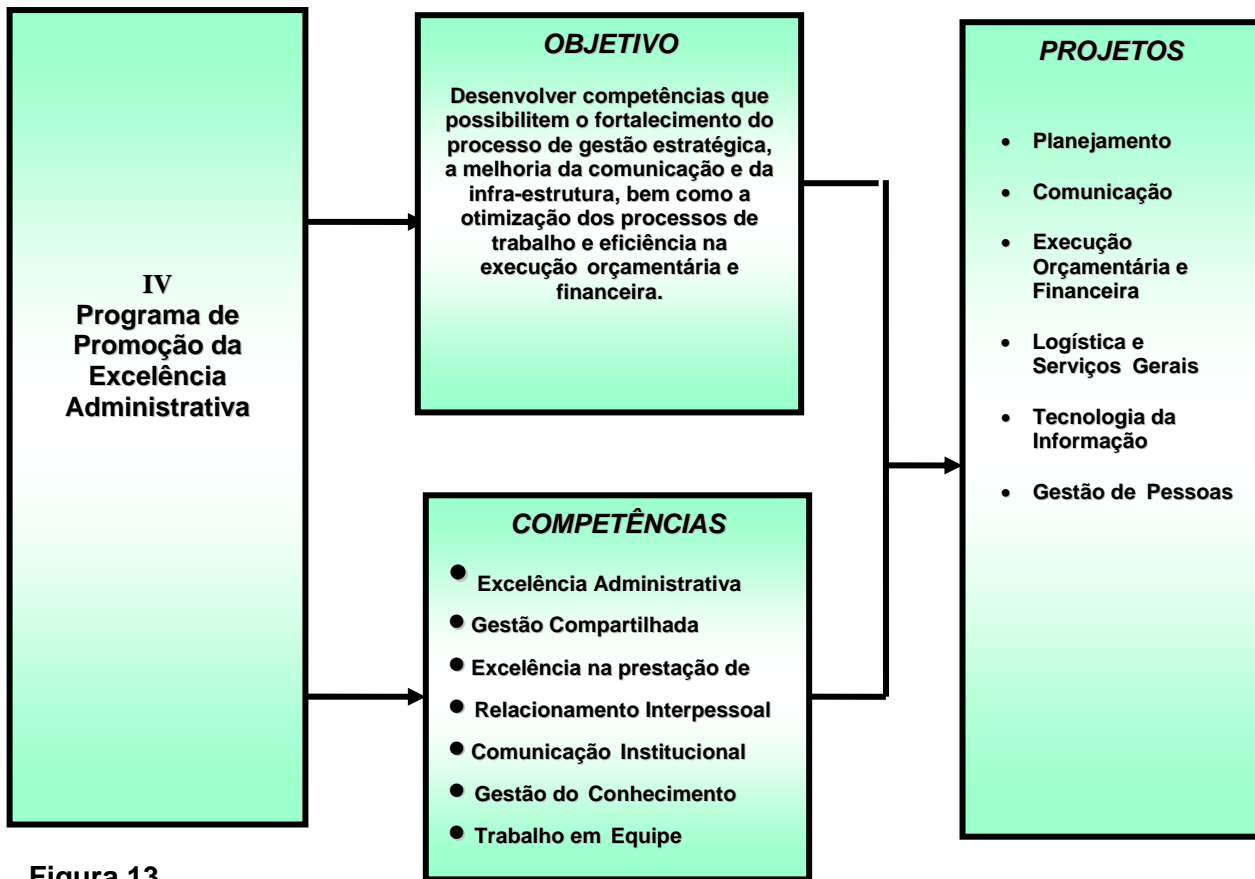


Figura 13

Projetos	Competências Prioritárias	Eventos de Capacitação e Desenvolvimento	Clientela
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Excelência administrativa • Comunicação institucional 	<p>Curso de elaboração e gerenciamento de planos e projetos básicos específicos por área de interesse</p> <p>Oficinas de instrumentação para definição, acompanhamento e avaliação de indicadores de desempenho</p> <p>Oficinas de elaboração de relatórios de acompanhamento e avaliação, incluindo metodologia de acompanhamento BSC</p>	Servidores que exercem atividades relacionadas a gestão de planos e projetos

Projetos	Competências Prioritárias	Eventos de Capacitação e Desenvolvimento	Clientela
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em equipe • Relacionamento interpessoal • Comunicação Institucional • Excelência administrativa 	<p>Oficinas de desenvolvimento de equipe</p> <p>Curso de Comunicação administrativa (instrumentação técnica, ortográfica e gramatical)</p> <p>Curso de cerimonial e protocolo</p> <p>Seminários e palestras de divulgação dos serviços e operações de Relações Públicas</p> <p>Reuniões técnicas vinculadas à comunicação parlamentar</p> <p>Reuniões de articulação e estabelecimento de parcerias com escolas de administração pública para viabilizar capacitação em idiomas</p>	<p>Servidores integrantes das Secretarias e SFAs demandadas</p> <p>Servidores que atuam na área de relações públicas e eventos</p> <p>Servidores que atuam na área de comunicação parlamentar</p>
Execução Orçamentária e Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Excelência administrativa • Gestão compartilhada 	<p>Curso de Normas e procedimentos referentes à programação, execução e acompanhamento orçamentário e financeiro</p> <p>Curso de análise, execução e acompanhamento de contratos e convênios</p> <p>Oficina de análise de processos de contratação, pagamento e licitatórios</p>	<p>Básico: fiscais e pessoal administrativo nas SFAs</p> <p>Avançado e atualização: Pessoal administrativo nas Secretarias e SFAs</p>
Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Excelência administrativa • Comunicação institucional 	<p>Curso de capacitação em BR Office</p> <p>Curso de capacitação no sistema operacional GNU/LINUX</p> <p>Curso de capacitação em Microsoft (Word, excel, power point)</p>	<p>Todos os servidores</p> <p>Servidores demandantes</p>

Projetos	Competências Prioritárias	Eventos de Capacitação e Desenvolvimento	Clientela
		<p>Oficina de instrumentação em ambiente Web – intranet, internet e portal</p> <p>Curso de administração de redes</p> <p>Curso em gestão de segurança da informação</p> <p>Curso de desenvolvimento e manutenção de sistemas</p>	
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Excelência administrativa • Comunicação institucional • Gestão compartilhada 	<p>Oficina de instrumentação para elaboração, acompanhamento e avaliação de eventos de capacitação e desenvolvimento</p> <p>Seminário: conhecendo o sistema de Gestão de Pessoas</p> <p>Oficina de instrumentação no sistema SICAD</p>	<p>Servidores da CGDP e agentes de desenvolvimento das Secretarias e SFAs</p> <p>Servidores da CGRH e das SFAs</p>
		<p>Curso em procedimentos relativos a concessão de benefícios e de aposentadoria e pensão</p> <p>Curso em procedimentos relativos à movimentação e lotação de servidores</p> <p>Curso em procedimentos relativos a nomeação, requisição, exoneração, desligamento e cessão de servidores</p>	<p>Servidores das Secretarias e SFAs que atuam diretamente nos subsistemas de gestão de pessoas</p>



Figura 14

Projetos	Competências Prioritárias	Eventos de Capacitação e Desenvolvimento	Clientela
Desenvolvimento Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Visão estratégica com foco em resultados • Excelência administrativa • Liderança • Autodesenvolvimento 	Curso de Desenvolvimento Gerencial (avançado e atualização)	Gerentes (diretores, coordenadores e Superintendentes) e técnicos com potencial para exercerem funções estratégicas
		Curso de desenvolvimento gerencial (básico e atualização)	Gerentes (Chefes de divisão, setor e serviços) das Secretarias e SFAs
Formação e desenvolvimento de redes de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Excelência administrativa • Gestão compartilhada • Criatividade • Trabalho em equipe 	Curso de formação e instrumentação da rede de agentes de desenvolvimento	Integrantes da rede de agentes de desenvolvimento (Secretarias e SFAs)
		Reuniões técnicas para implementação, acompanhamento e avaliação do Plano de C & D	

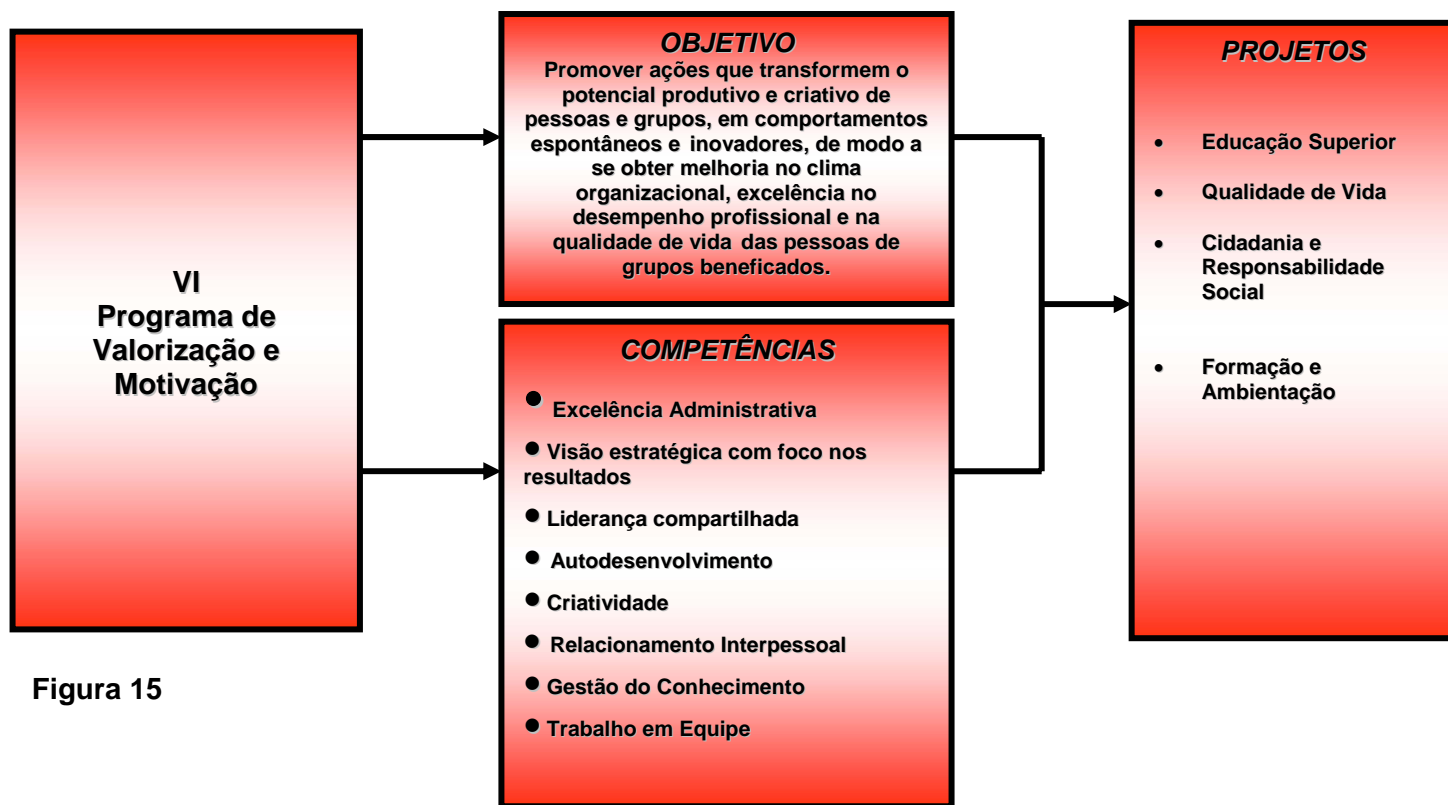


Figura 15

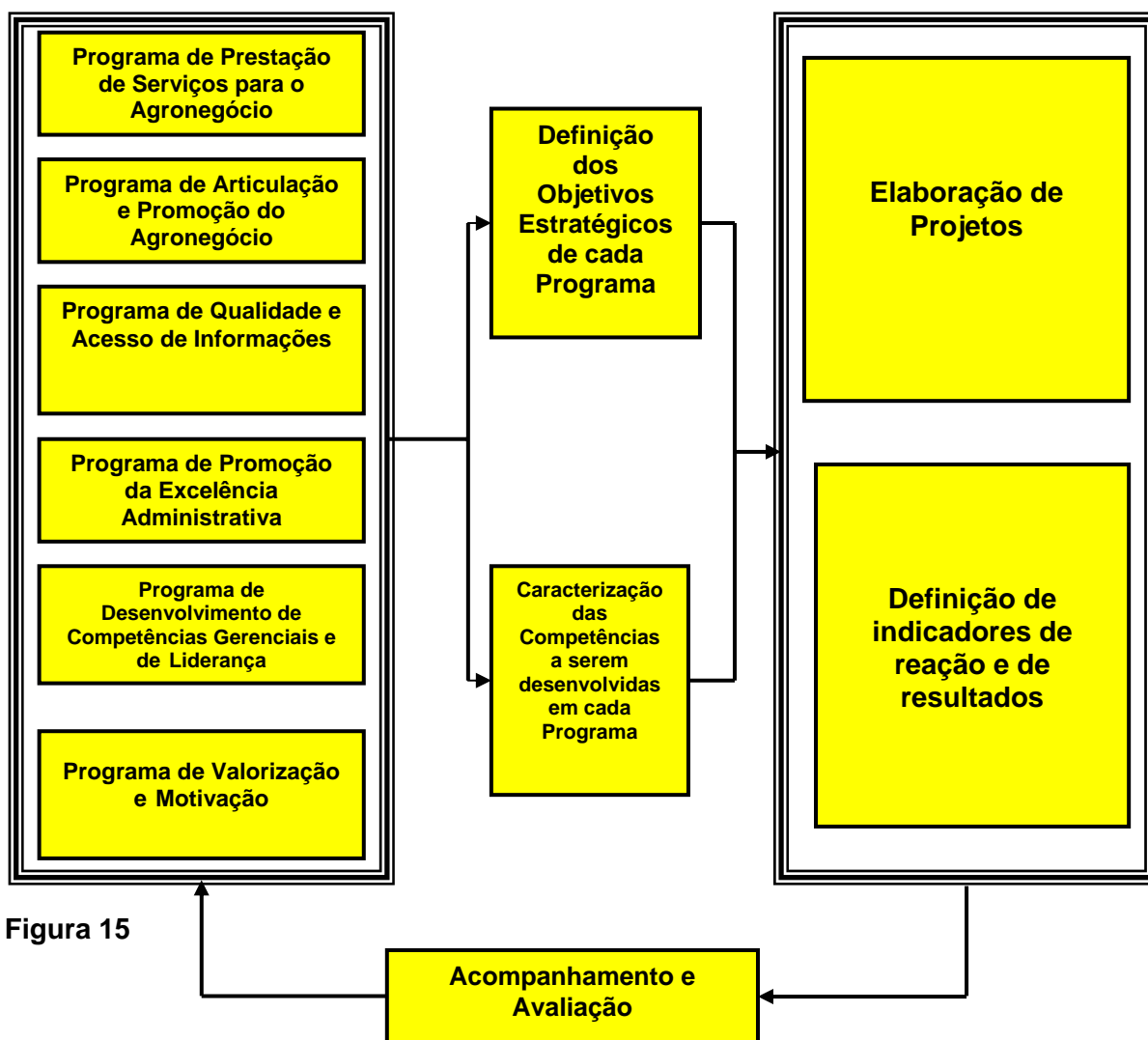
Projetos	Competências Prioritárias	Eventos de Capacitação e Desenvolvimento	Clientela
Educação Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do Conhecimento • Autodesenvolvimento 	Reuniões técnicas para viabilização de convênios, concessão de licença para capacitação e de bolsas para cursos de graduação e pós-graduação	Integrantes do quadro efetivo, mediante legislação vigente e normas do MAPA
Qualidade de Vida	<ul style="list-style-type: none"> • Autodesenvolvimento • Relacionamento interpessoal • Criatividade 	<p>Palestras: Administração de stress; prevenção e controle de doenças; segurança no trabalho</p> <p>Oficina de autodesenvolvimento e relacionamento interpessoal</p> <p>Oficina de desenvolvimento de atividades artísticas e culturais impulsionando a qualidade de vida</p>	Servidores integrantes das Secretarias e SFAs

Projetos	Competências Prioritárias	Eventos de Capacitação e Desenvolvimento	Clientela
Cidadania e Responsabilidade Social	<ul style="list-style-type: none"> • Autodesenvolvimento • Excelência administrativa • Gestão do Conhecimento 	<p>Seminário de Promoção e gestão da ética no Serviço Público</p> <p>Oficinas de promoção e gestão da ética no MAPA</p> <p>Cursos de alfabetização para servidores</p>	<p>Representantes setoriais da Comissão de Ética</p> <p>Servidores integrantes das Secretarias e SFAs</p> <p>Servidores (Projeto Formar)</p>
Formação e ambientação	<ul style="list-style-type: none"> • Autodesenvolvimento • Trabalho em equipe • Visão estratégica com foco em resultados 	Curso de ambientação e formação básica	Servidores em exercício há menos de 5 anos

O detalhamento dos eventos, no que se refere a carga horária, desenho instrucional e sua natureza será efetuado, em conjunto com os técnicos da CGDP e das áreas solicitantes

5. Acompanhamento e avaliação

A figura 15 sintetiza o fluxo a ser seguido na implementação de cada um dos Programas, enfatizando as etapas de definição dos objetivos, caracterização das competências a serem desenvolvidas, elaboração dos respectivos projetos e definição dos indicadores de reação e de resultados, de modo a viabilizar as etapas de acompanhamento e avaliação, alimentando o processo de *feedback*.



Para que o plano de capacitação do MAPA cumpra seu objetivo, qual seja “Desenvolver continuamente competências de forma a adequá-las, quantitativa e qualitativamente, às necessidades do MAPA, bem como estimular a retenção dos quadros qualificados”, é fundamental que esteja vinculado a um processo de avaliação, com o objetivo de identificar e corrigir desvios da maneira mais ágil possível. Por isso, a avaliação deverá ocorrer ao longo da implementação do Plano, e estar apoiada num sistema integrado de indicadores.

O processo de avaliação deve permitir a prestação coerente de contas dos fatores que contribuíram para o êxito ou o fracasso das ações

programadas. Somente dessa forma será possível corrigir erros, aprender de outras experiências, e, em última análise, produzir a eficácia institucional e contribuir para o cumprimento da missão institucional. É essa compreensão que dá à avaliação um caráter de instrumentação, em face da realidade social.

A fim de que as análises realizadas pelo processo de avaliação possam ser acessadas por um número significativo de atores sociais, envolvidos com seus eixos/metapas, elas necessitam de uma “linguagem” que permita esse acesso, que no caso, é dada pelo uso de indicadores. Sendo parte de um conceito, os indicadores fazem referência a um contexto específico, razão pela qual não se pode pretender a construção de indicadores válidos para quaisquer projetos, programas ou planos.

Nesse sentido propõe-se que os indicadores do Plano de Ação do MAPA sejam estabelecidos, tendo como referenciais as competências, os objetivos, resultados, metas.e ações.

Anexo

Glossário

As competências identificadas foram conceituadas como abaixo registrado:

COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS	
Conjunto peculiar de características que permite às organizações públicas o cumprimento de sua missão e de sua visão de futuro, e o reconhecimento de sua essencialidade pela sociedade.	
Competência	Conceituação
<i>Visão Estratégica com Foco em Resultados</i>	Ser capaz de analisar cenários e perceber a interdependência com a dinâmica institucional do MAPA, compreendendo a situação atual frente às mudanças e tendências. Perceber para onde as coisas vão, quais são as forças que se opõem aos objetivos da organização, como lidar com elas, quais são as oportunidades que se abrem, como aproveitá-las bem.
<i>Excelência na prestação de serviços para o agronegócio</i>	Possuir capacidade para formular e articular alternativas estratégicas criativas para consecução de objetivos institucionais, visualizando condições favoráveis a ações estratégicas e táticas, criando e ampliando os meios necessários e otimizando recursos, pessoais e oportunidades.
<i>Cooperativismo</i>	Ser capaz de favorecer a formalização de sociedade ou empresa constituída por membros de determinado grupo econômico ou social, e que objetiva desempenhar, em benefício comum, determinada atividade econômica.
<i>Associativismo</i>	Incentivar e facilitar a formação de grupos de pessoas que se articulam para exercer uma atividade comum ou defender interesses comuns.
<i>Gestão Compartilhada</i>	Gerenciar buscando o envolvimento e o comprometimento da equipe e dos parceiros na formulação de planos de trabalho, na análise de problemas, nas decisões, no planejamento, na execução de serviços e na avaliação de situações surgidas.
<i>Comunicação Institucional</i>	Utilizar-se de um sistema de informação efetivo e contínuo, no qual sejam criados veículos marcantes de comunicação institucional interna e externa.
<i>Excelência administrativa</i>	Buscar permanentemente aprimorar a qualidade dos produtos e/ou serviços prestados, do atendimento interno/externo, das relações internas/externas e do comprometimento com a implantação e operacionalização dos programas de promoção da excelência administrativa.

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

O conjunto de competências percebidas nas pessoas que lhes permite agregar valor à organização, permitindo-lhe a efetivação dos resultados institucionais.

Competência	Conceituação
<i>Autodesenvolvimento</i>	Interessar-se em se desenvolver e progredir profissionalmente, buscando os meios adequados para adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas com seu campo de atuação e com a organização para manter-se atualizado. Ser receptivo as críticas construtivas, orientações e ações, visando à superação de suas dificuldades e carências.
<i>Gestão Compartilhada</i>	Gerenciar buscando o envolvimento e o comprometimento da equipe e dos parceiros na formulação de planos de trabalho, na análise de problemas, nas decisões, no planejamento, na execução de serviços e na avaliação de situações surgidas.
<i>Relacionamento Interpessoal</i>	Ser capaz de construir e manter relacionamentos harmoniosos e produtivos com a equipe de trabalho e parceiros internos e externos.
<i>Negociação</i>	Obter resultados satisfatórios para as partes envolvidas, quando há divergência de interesses. Ser capaz de mudar seus pontos de referência e seu enfoque para ajustar-se à situação.
<i>Gestão do Conhecimento</i>	Explorar, criar, compartilhar e utilizar efetivamente o conhecimento, sendo capaz de mapear, codificar e compreender o conhecimento fundamental aos negócios da instituição e a forma como ele é utilizado nos processos organizacionais.
<i>Domínio de Idiomas</i>	Ser capaz de expressar-se de forma clara, precisa e objetiva em idioma estrangeiro, bem como possuir habilidade para entender informações e mensagens expressas nesse idioma, atualizando constantemente esses conhecimentos, visando o cumprimento de suas atividades profissionais.
<i>Liderança</i>	Influenciar positivamente pessoas e grupos, conquistar credibilidade e confiança, e obter comprometimento na consecução de objetivos, mantendo um ambiente de aprendizagem contínua.
<i>Trabalho em Equipe</i>	Capacidade de compartilhar habilidades e trocar conhecimentos em uma equipe, demonstrando iniciativa, capacidade de negociação, atuando com respeito, cooperação e comprometimento, visando atingir objetivos comuns.
<i>Criatividade</i>	Gerar idéias úteis e aplicáveis, inovando e adaptando soluções para os problemas detectados, de forma a agilizar ou criar alternativas para aprimorar processos ou métodos de realização do trabalho. Sugerir idéias que resolvam conflitos ou signifiquem saída para impasses.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Conjunto de competências que todo o corpo gerencial da instituição deve ter para que se alcance as metas e objetivos da instituição.

Competência	Conceituação
<i>Visão Estratégica com foco em Resultados</i>	Conhecer a missão institucional, o ambiente interno e externo da organização, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Ter clareza e comprometimento sobre objetivos e valores e auxiliar os demais profissionais na descoberta do significado de sua área de atividade, suas responsabilidades e contribuições esperadas. Identificar a necessidade de mudanças e as competências necessárias para enfrentar os desafios do negócio. Assumir responsabilidades e mobilizar os demais profissionais nos projetos de transformação organizacional
<i>Excelência Administrativa</i>	Buscar permanentemente aprimorar a qualidade dos produtos e/ou serviços prestados, do atendimento interno/externo, das relações internas/externas e do comprometimento com a implantação e operacionalização dos programas de promoção da excelência administrativa.
<i>Excelência na prestação de serviços para o agronegócio</i>	Possuir capacidade para formular e articular alternativas estratégicas criativas para consecução de objetivos institucionais, visualizando condições favoráveis a ações estratégicas e táticas, criando e ampliando os meios necessários e otimizando recursos, pessoais e oportunidades.
<i>Liderança</i>	Influenciar positivamente pessoas e grupos, conquistar credibilidade e confiança, e obter comprometimento na consecução de objetivos, mantendo um ambiente de aprendizagem contínua.
<i>Relacionamento Interpessoal</i>	Ser capaz de construir e manter relacionamentos harmoniosos e produtivos com a equipe de trabalho e parceiros internos e externos.
<i>Negociação</i>	Obter resultados satisfatórios para as partes envolvidas, quando há divergência de interesses. Ser capaz de mudar seus pontos de referência e seu enfoque para ajustar-se à situação.
<i>Comunicação Institucional</i>	Utilizar-se de um sistema de informação efetivo e contínuo, no qual sejam criados veículos marcantes de comunicação institucional interna e externa.
<i>Gestão do Conhecimento</i>	Explorar, criar, compartilhar e utilizar efetivamente o conhecimento, sendo capaz de mapear, codificar e compreender o conhecimento fundamental aos negócios da instituição e a forma como ele é utilizado nos processos organizacionais.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Conjunto de competências que todo o corpo gerencial da instituição deve ter para que se alcance as metas e objetivos da instituição.

Competência	Conceituação
<i>Trabalho em Equipe</i>	Capacidade de compartilhar habilidades e trocar conhecimentos em uma equipe, demonstrando iniciativa, capacidade de negociação, atuando com respeito, cooperação e comprometimento, visando atingir objetivos comuns.
<i>Criatividade</i>	Gerar idéias úteis e aplicáveis, inovando e adaptando soluções para os problemas detectados, de forma a agilizar ou criar alternativas para aprimorar processos ou métodos de realização do trabalho. Sugerir idéias que resolvam conflitos ou signifiquem saída para impasses.