

DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO DO MAPA

Maria Júlia Pantoja
Julia Maria de Sousa Farias
Maria da Penha de Oliveira

DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO DO MAPA

Maria Júlia Pantoja
Julia Maria de Sousa Farias
Maria da Penha de Oliveira

RESUMO

Este trabalho descreve o diagnóstico de necessidades de capacitação na perspectiva do modelo de gestão por competências no Ministério da Agricultura – MAPA. Para tanto, a amostra foi constituída de aproximadamente 2000 servidores de diversos níveis hierárquicos e ocupantes de variados cargos, com atuação na sede e nas unidades descentralizadas do ministério. Os dados foram coletados por meio de análise documental, entrevistas semi-estruturadas, grupos focais e questionário. Os resultados obtidos forneceram subsídios para a identificação das competências institucionais e individuais. Além disso, mostraram a existência de lacunas de competências relativas à visão estratégica, comunicação, trabalho em equipe e liderança, bem como de fatores contextuais que podem influenciar a eficácia dos processos de aprendizagem no trabalho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 BREVE REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 Definições de competência.....	5
2.2 O Modelo de Gestão por Competências.....	7
3 MÉTODO.....	11
3.1 Contexto do Diagnóstico de Necessidades de Capacitação.....	11
3.2 Caracterização da amostra.....	14
3.3 Instrumentos.....	14
4 PRINCIPAIS RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	17
5 CONCLUSÃO.....	19
6 REFERÊNCIAS.....	21

INTRODUÇÃO

A Gestão por competências tem sido apontada como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme argumentam Brandão e Guimarães (2001). Segundo esses autores, a gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, ocasião em que são definidos sua missão, visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, são definidos indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, assim como identificadas as competências institucionais e individuais necessárias para concretizar o desempenho esperado.

O modelo de gestão por competências no âmbito do setor público emerge na nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Brasileira, instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23.02.2006. Neste documento a noção de competência é apresentada como desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição. Além disso, estabelece o Decreto que os órgãos da administração direta deverão elaborar Plano Anual de Capacitação baseado em um diagnóstico de necessidades de capacitação e desenvolvimento na ótica das competências.

O presente trabalho descreve o mapeamento de competências institucionais e individuais necessárias ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA e aos seus respectivos servidores nos diferentes cargos existentes na instituição. A finalidade do trabalho foi identificar e descrever as competências, bem como os gaps ou lacunas de competências porventura existentes, especificando necessidades de aprendizagem e alocação de potenciais talentos, para a melhoria na qualidade da prestação de serviços e alcance de metas em alinhamento ao Planejamento Estratégico do Ministério.

O texto que se segue está estruturado em cinco seções. Na primeira seção, apresenta a revisão da literatura, focalizando a importância e definições de

competências, e suas classificações. Além disso, é apresentado o modelo de gestão por competências, suas características e etapas de implantação, com ênfase no mapeamento de competências; Na segunda seção, são detalhados procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo. Na terceira são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos no estudo à luz da literatura examinada. Na quarta é traçada a conclusão geral de pesquisa. Por fim, na quinta seção é elencada a referência bibliográfica utilizada para a fundamentação desta pesquisa.

2 BREVE REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, é contextualizada a importância do enfoque de competência, bem como, analisados seus principais conceitos e suas classificações. Além disso, é apresentado o modelo de gestão por competências, suas características e etapas de implantação, com ênfase no mapeamento de competências.

2.1 Definições de competência

O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, sua incorporação ao ambiente organizacional fez com que o termo competência adquirisse diferentes conotações (McLagan ,1997).

Essas questões conceituais precisam ser discutidas e utilizadas para justificar a base teórica adotada no desenvolvimento da pesquisa aqui relatada. Para tanto, serão elencadas, a seguir, algumas definições de competência.

Dutra(2004) na tentativa de interpretar a competência de várias maneiras sugere duas grandes correntes teóricas: a primeira, representada principalmente por autores norte-americanos (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973), entende a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem que ela realize determinado trabalho com uma dada situação; a segunda, representada por autores franceses (LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 1999), associa a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho.

No Brasil, a discussão sobre o conceito de competência surge tanto pela influência de autores norte-americanos quanto franceses. Fleury e Fleury (2001, p.21) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Resende (2000, p.118) afirma que “hoje em dia, as novas organizações de trabalho nas empresas estão requerendo que as pessoas sejam multifuncionais ou polivalentes, que exerçam atividades de escopo mais abrangente e com

associação de diferentes especialidades. O ser humano tem inato o potencial de ser versátil e adaptativo. Com treino e prática, não haverá dificuldades para ser multifuncional”.

As competências individuais consistem na capacidade do profissional de agregar valor ao patrimônio da organização, entendida a agregação de valor como a contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimento que permite à organização manter suas vantagens competitivas (Fleury e Fleury, 2000).

Até aqui, tratou-se a competência como um atributo relacionado ao nível individual de análise. Alguns autores, no entanto fazem referência ao conceito de competência no nível de análise das equipes e grupos de trabalho ou mesmo ao nível da organização. Zarifian (1999), por exemplo, sustenta que em cada grupo de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências de seus membros. Isso porque há uma sinergia entre as competências individuais e as interações sociais existentes no grupo. Le Boterf (1999) reforça esse entendimento, ressaltando que as competências coletivas emergem das cooperações, trocas e articulações estabelecidas entre as competências individuais dos componentes da equipe.

No nível organizacional, competência é definida por Hammel e Prahalad (1990) como o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Para esses autores competência essencial “corresponde ao aprendizado coletivo de uma organização especialmente como coordenar diferentes habilidades produtivas e integrar múltiplas linhas tecnológicas e que dificilmente será imitado pelos concorrentes. Implicam comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento para trabalhar através de fronteiras organizacionais”.

Assim, é possível classificar as competências como profissionais ou aquelas relacionadas à pessoa ou a equipe de trabalho, e organizacionais, aquelas inerentes à organização como um todo, salientando-se que as competências profissionais, aliadas aos outros recursos, dão sustentação às competências organizacionais.

Em síntese, o conceito de competências adotado no presente estudo abrange a noção de competências, conforme estabelecido no Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, ou seja, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das dos servidores, visando ao alcance dos

objetivos da instituição. No que se refere à classificação, foram mapeadas as competências institucionais do MAPA e as competências individuais dos servidores que atuam nas diversas áreas da referida instituição.

2.2 O Modelo de Gestão por Competências

Será apresentado, a seguir, o modelo de gestão por competências no que tange aos conceitos básicos subjacentes a este modelo de gestão, bem como suas características e etapas de implantação, com ênfase no mapeamento de competências.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial, a formulação da estratégia da organização, ocasião em que são definidos sua missão, visão de futuro e seus objetivos estratégicos. A missão expressa o propósito principal ou razão pela qual uma organização existe. A visão diz respeito ao estado futuro desejado pela organização, ou seja, aquilo que se deseja ser em um futuro próximo. Os objetivos estratégicos, por sua vez, representam alvos a atingir ou a situação a ser buscada pela organização em dado período de tempo (Souza, 2001).

Em seguida, em razão dos objetivos estratégicos estabelecidos, são definidos os indicadores de desempenho no nível corporativo e as metas. A partir da definição da estratégia organizacional, torna-se possível a realização do mapeamento de competências.

Essa metodologia de gestão tem foco principal orientado para o desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva.

Tecnicamente, a gestão por competência é implantada a partir de um processo de mapeamento de competências organizacionais (das equipes), profissionais (das funções ou dos cargos) necessárias e das competências individuais (dos funcionários). Essa etapa é de extrema relevância, haja vista que dela decorrem as ações de captação e desenvolvimento de competências, avaliação e retribuição.

A organização ao implantar um modelo de gestão por competência induz todo o quadro de funcionários a discutir e focar suas ações no que é fundamental para a qualidade no trabalho e para o crescimento sustentável da organização.

Para melhor ilustrar esses pressupostos teóricos, entendendo gestão de competências como modelo de gestão organizacional, Brandão & Bahry (2005) demonstram na Figura 2 abaixo, as etapas desse modelo.

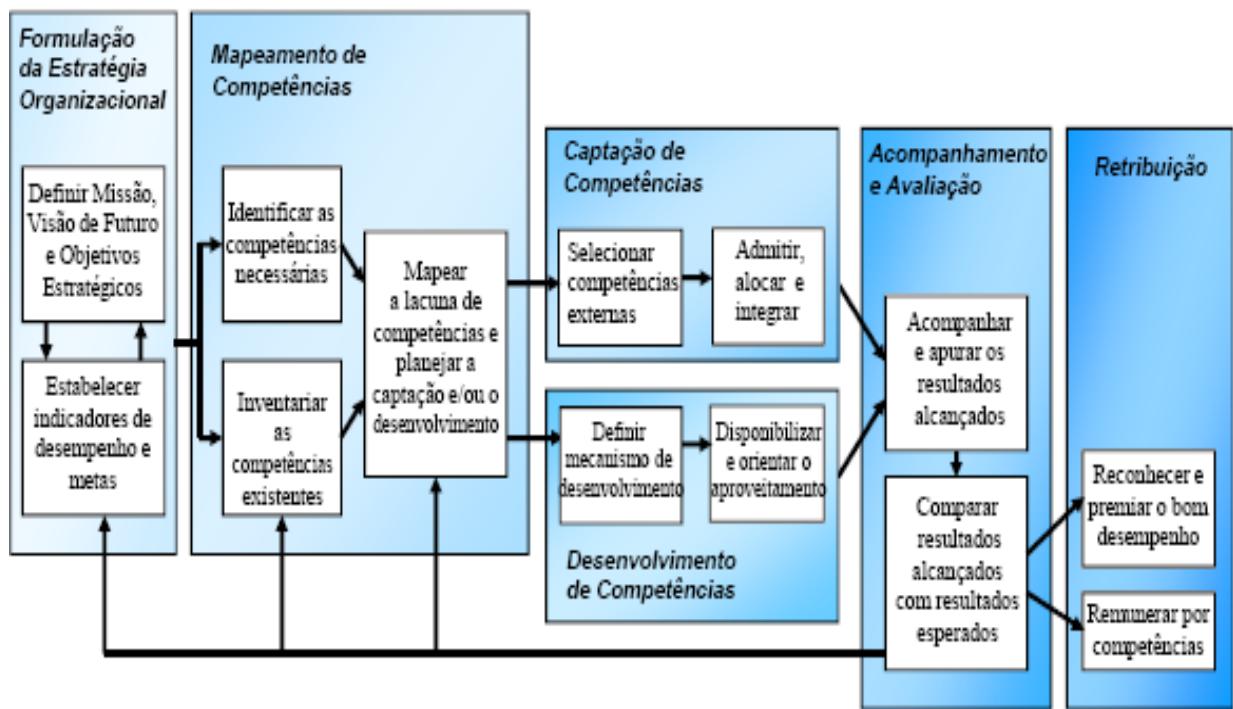


Figura 2: Modelo de gestão por competências

Fonte: Brandão & Bahry (2005), com adaptações

2.2.1 Mapeamento das competências organizacionais e profissionais

O mapeamento de competências tem como propósito identificar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências existentes na organização (IENAGA, 1998).

Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados, segundo a intenção estratégica da organização e depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na organização.

Realizado esse diagnóstico e identificado a lacuna de competências, a organização pode planejar ações para captar e desenvolver as competências de que necessita, visando minimizá-la ou eliminá-la. A captação diz respeito à seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, que pode ter sua ocorrência no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas e, no nível organizacional, por meio de alianças estratégicas. O desenvolvimento refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, podendo dar-se, no nível individual, mediante ações de capacitação, desenvolvimento e educação e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa.

No presente estudo, o foco recaiu sobre o mapeamento das competências institucionais e dos servidores do MAPA, bem como na identificação das lacunas de competências com vistas a subsidiar a elaboração do Plano Anual de Capacitação da Instituição estudada.

Vale ressaltar, que antes de descrever os métodos e técnicas aplicadas no mapeamento de competências, alguns cuidados metodológicos devem ser considerados para a descrição de competências. Segundo Carbone e outros (2005), o mais indicado, é descrever as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. Quando a descrição não é clara, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém (Carbone et al., 2005).

Em síntese, a literatura examinada enfocou os principais conceitos de competência, de acordo com o Quadro 1:

AUTOR	CONCEITO
Boyatzis (1982, p.23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”
Boterf (1997, p.267))	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.
Magalhães et al.(1997,p.14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”
Durand (1998,p.3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.
Prahalaad e Hamel (1998, p.298)	“As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia”.
Fleury e Fleury (2000,p.21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.
Zarifian (2003, p.137)	“Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”.

Quadro 1: Principais Conceitos de Competência

São detalhadas, a seguir as características do contexto da pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos adotados para sua realização no que tange a amostra de participantes do estudo, métodos e técnicas de coleta e análise de dados.

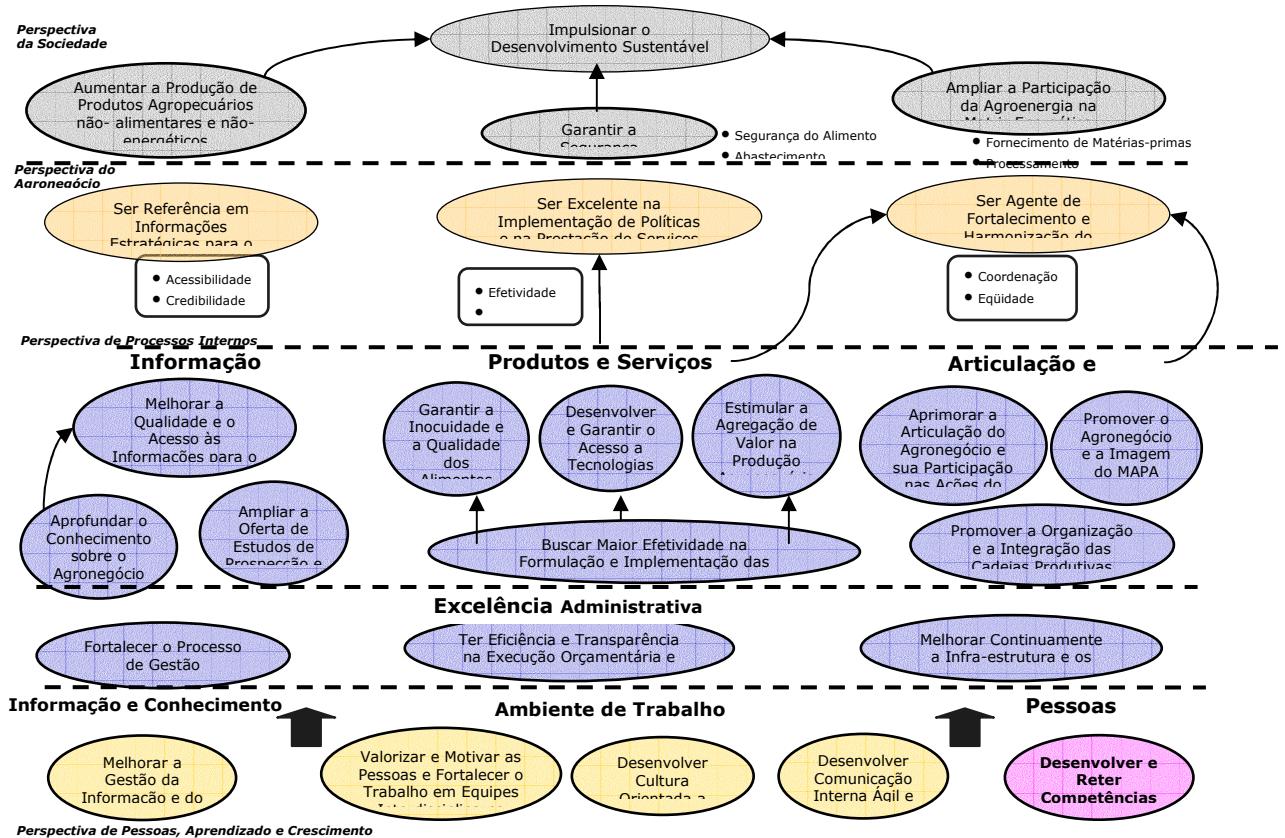
3 MÉTODO

3.1 Contexto do Diagnóstico de Necessidades de Capacitação

O mapeamento de competências institucionais e individuais foi estruturado com base no planejamento estratégico elaborado para o Ministério considerando o período de 2005 a 2015. Conforme apresentado na Figura 1, foram definidas 4 perspectivas estratégicas para o MAPA englobando a análise de variáveis relativas ao ambiente intra e extra-institucional. São elas: 1) perspectiva da sociedade; 2) perspectiva do agronegócio e parceiros; 3) perspectiva dos processos internos; e 4) perspectiva de pessoas, aprendizado e crescimento. Para cada uma das perspectivas estratégicas estabelecidas foram detalhadas iniciativas a serem empreendidas e sistematicamente monitorizadas. O foco desta pesquisa recaiu sobre a perspectiva 4, mais especificamente, a iniciativa estratégica de “Desenvolver e Reter Competências do Corpo Funcional”, que é parte integrante de um conjunto mais amplo de iniciativas relacionadas na perspectiva estratégica de Pessoas, Aprendizado e Crescimento.

Missão do MAPA: Promover o Desenvolvimento Sustentável e a Competitividade do Agronegócio em benefício da Sociedade Brasileira

Visão do MAPA: Ser reconhecido pela qualidade e agilidade na implementação de políticas e na prestação de serviços o desenvolvimento sustentável do agronegócio



Vale mencionar que em tal perspectiva estão inseridos projetos que contemplam essencialmente a gestão da informação e das pessoas na instituição. A suposição básica é de que as iniciativas relacionadas na perspectiva 4, se bem conduzidas, devem gerar sustentabilidade às demais iniciativas e projetos nas perspectivas estratégicas subsequentes e assegurar, dessa forma, o pleno cumprimento da missão institucional.

Merecem destaque os pressupostos que nortearam a estruturação do modelo de desenvolvimento de competências no MAPA. Foram eles:

1. Integração: que contempla todas as unidades centralizadas e descentralizadas do Ministério;
2. Legitimidade: que tenha autoridade reconhecida através do patrocínio da alta administração e dos servidores;
3. Dinamismo: que seja contínuo e permita evoluções
4. Respeito: que atenda as especificidades e similaridades
5. Modernidade: que trate o conhecimento de forma transdisciplinar;
6. Arrojo: composto de multiplicidade de ações, metodologias e parcerias.

Para viabilização do mapeamento de competências e diagnóstico de necessidades de capacitação foi adotada uma estratégia de trabalho em rede. Dessa forma, a Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas, embora tenha sido a área formalmente responsável pela realização do mapeamento das competências e do diagnóstico de necessidades de capacitação atuou em articulação direta com a Assessoria de Gestão Estratégica (AGE), com as Secretarias, Superintendências Regionais de Agricultura (SFAs) e com os Agentes de Desenvolvimento do MAPA, que se constituíram em servidores previamente selecionados que atuavam como agentes facilitadores aos processos de aprendizagem no trabalho em suas respectivas unidades de trabalho. Mais especificamente, na execução de atividades relacionadas ao planejamento, execução e monitoramento das etapas necessárias à elaboração do Plano Anual de Capacitação do Ministério.

Foram adotados procedimentos metodológicos específicos a coleta de dados em cada uma das etapas constituintes do trabalho. O fluxo a seguir apresentado especifica as fases e técnicas utilizadas para levantamento de informações.



O diagnóstico foi estruturado considerando o levantamento de dados em três dimensões: a) competências institucionais e individuais, b) aspectos motivacionais, e c) fatores contextuais. Contemplou, portanto, a identificação, descrição e avaliação de competências, bem como a análise de aspectos motivacionais relacionados ao processo de aprendizagem no trabalho e ainda o exame cuidadoso dos fatores contextuais relativos a cultura organizacional facilitadores e dificultadores à transferência das novas aprendizagens no contexto de trabalho.

3.2 Caracterização da amostra

O perfil dos participantes do diagnóstico será detalhado em termos de idade, gênero, tempo de serviço na instituição. A amostra foi constituída de 1899 servidores do Ministério que representava 22,6% do total de 8.409 servidores incluindo o ativo permanente, requisitado e cargos comissionados. Apenas 3,3 % estão na faixa etária de até 30 anos, predominando os servidores com idade superior a 43 anos.

Em relação ao gênero, houve predominância do sexo masculino. 60% dos participantes possuíam nível superior completo sendo que 24% com curso de pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado). Ficou evidenciado ainda, que a formação predominante é medicina veterinária seguida de agronomia, seguida de administração e economia. 32% exerciam função gerencial. Por fim, 59% estavam trabalhando há mais de 20 anos no MAPA, seguido dos que estão trabalhando há menos de 5 anos no Ministério (19,5%). A maioria dos servidores (78%) estava lotada nas Superintendências Federais de Agricultura (SFAs), incluindo as unidades do Interior, Vigiagro e Lanagro.

3.3 Instrumentos

Tendo em vista as especificidades das atribuições de cada uma das áreas do Ministério, foi necessário o desenvolvimento e validação semântica e estatística de um questionário específico com a seguinte estrutura:

- a) **Dados de Identificação:** informações relativas à faixa etária, gênero, escolaridade, cargo, local de trabalho, função.
- b) **Parte 1:** Percepção dos participantes do estudo acerca de aspectos do ambiente institucional, correlacionados ao desempenho das competências institucionais e individuais.
- c) **Parte 2:** Auto-avaliação dos participantes do estudo considerando as competências individuais em termos do grau de Domínio e de Importância para a execução do trabalho.
- d) **Parte 3:** Percepção dos participantes sobre as possíveis demandas de capacitação, desenvolvimento e educação.

Foram ainda realizadas entrevistas semi-estruturadas individualmente e em grupo, com a finalidade de gerar dados para o mapeamento e diagnóstico de necessidades de capacitação e ainda, coletar informações para subsidiar a escolha de situações de aprendizagem e de transferência dos novos conhecimentos, habilidades e atitudes para o contexto de trabalho.

Para identificação das competências institucionais foram analisadas missão e visão do Ministério, bem como regimentos e ainda, entrevistados gestores do primeiro escalão e especialistas mais antigos da instituição, conforme recomendações de Brandão e Bahry (2005) no que se refere ao mapeamento de competências.

Competências institucionais constituem conjunto peculiar de atributos da organização – metodologias, tecnologias, processos, entre outros, que permite às organizações públicas o cumprimento de sua missão e visão de futuro, e o seu reconhecimento pela Sociedade.

No que tange às competências individuais, foram especificadas com base em consulta às atribuições dos cargos de carreira do Ministério, notadamente os cargos de Fiscal Federal Agropecuário – FFA e PGPE nível básico, intermediário e superior. Além disso, foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas com amostra de ocupantes e gerentes dos referidos cargos. O resultado final foi o detalhamento de um núcleo comum de competências relacionadas aos diferentes cargos da instituição e ainda um núcleo de competências específicas em função da área de atuação do servidor.

As competências foram descritas em termos de desempenhos esperados especificando verbo, objeto da ação, condições e critério, conforme sugerido por Mager (1996).

A etapa final consistiu da auto-avaliação do servidor do grau de domínio e importância de cada uma das competências relacionadas ao desempenho efetivo do seu trabalho.

4 PRINCIPAIS RESULTADOS E DISCUSSÃO

As informações obtidas por meio da aplicação dos questionários e realização das entrevistas semi-estruturadas revelaram a percepção dos participantes do estudo acerca de aspectos proeminentes do ambiente institucional. Elas foram agrupadas de forma sistêmica e intercomplementar em três grandes categorias: 1) Competências; 2) Aspectos da cultura; e 3) Fatores motivacionais relacionados à aprendizagem e transferência de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Com relação aos atributos ou capacidades institucionais, foram identificadas as seguintes competências: a) visão estratégica com foco em resultados; b) excelência na prestação de serviços para o agronegócio; c) cooperativismo; d) associativismo; e e) excelência administrativa.

No que se refere às competências individuais destacaram-se as lacunas de competência nas seguintes dimensões: a) visão estratégica; b) comunicação; c) trabalho em equipe; e d) liderança.

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

Em síntese, no que se refere à competência visão estratégica, a imagem institucional e o sentimento de orgulho e a consciência da relevância do papel social desempenhado pelo MAPA se constituem em forças impulsoras da dinâmica organizacional. No que diz respeito ao desenvolvimento de uma CULTURA ESTRATÉGICA À APRENDIZAGEM. Todavia, a falta de conhecimento da missão institucional do MAPA pelos servidores e a fragilidade no processo de interação da organização do MAPA com outras afins são os aspectos mais sensíveis e que demandam maior atenção e investimento.

Com relação à competência comunicação, as questões constantes do questionário focalizaram a percepção do participante quanto a forma de ocorrência da comunicação em três níveis: pessoal, grupal e institucional. Nesse sentido, as médias mais altas encontram-se nos indicadores de desenvolvimento inerentes a

dimensão PESSOAL quais sejam, capacidade de escuta e de se fazer entender. Já as médias mais baixas são as relativas à dimensão institucional, indicando a necessidade de investimento na SOCIALIZAÇÃO das informações de âmbito institucional e de maior intercâmbio entre as Unidades do MAPA.

No que diz respeito à competência trabalho em equipe, vale mencionar que no nível INDIVIDUAL o indicador referente ao relacionamento com os colegas é bastante favorável. Entretanto, no nível institucional há necessidade de maior investimento no processo de interação profissional. Os dados apontam ainda, o predomínio de relacionamentos entre grupos da mesma carreira e a existência de conflitos e sentimentos de inferioridade notadamente por parte de servidores integrantes do PGPE nos níveis superior e intermediário – com os servidores da carreira de Fiscais Federais Agropecuários, o que pode dificultar a efetivação de grupos em equipes de trabalho.

Por fim, quanto à competência liderança, os dados apontam que há necessidade de investimento gerencial no que diz respeito ao reconhecimento e ao estímulo à criatividade. Merece destaque o fato de terem sido apontados aspectos restritivos a serem revistos e redirecionados, no sentido de investir mais fortemente no desenvolvimento da liderança COMPARTILHADA e no PROCESSO PARTICIPATIVO.

Os dados relativos aos fatores contextuais sinalizaram que, na percepção dos servidores que participaram do diagnóstico existe no MAPA um valorização institucional quanto a importância da utilização de indicadores de gestão orientada para resultados e de proatividade. Entretanto, há necessidade de investimento na formação profissional de servidores, na articulação das Unidades e no investimento e otimização de recursos para o alcance de resultados.

Por fim, no que tange aos aspectos motivacionais, os dados demonstram que os servidores do MAPA têm “orgulho em pertencer à Instituição” e “satisfação com as atividades que desenvolvem”. Entretanto, outros indicadores relacionados à percepção do servidor de não se sentir reconhecido e valorizado, tais como “falta de oportunidades de ascensão profissional” e “salários incompatíveis com os praticados por outras instituições congêneres” e o não investimento em ações de capacitação e desenvolvimento profissional, certamente se constituem em sérias ameaças à promoção de um ambiente favorável aos processos de aprendizagem dos indivíduos e grupos no trabalho.

5 CONCLUSÃO

Concluindo, os dados obtidos na pesquisa sinalizaram a importância da implementação de um PLANO DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO no MAPA, com estratégias de potencialização dos resultados institucionais e alcance da missão e, principalmente, da melhoria do processo motivacional. Portanto, enfatizaram a importância da adoção de uma metodologia participativa, envolvendo servidores de diversos níveis hierárquicos e ocupantes dos mais variados cargos, caracteriza um processo de CONSTRUÇÃO COLETIVA que propicia um maior comprometimento de todos com as ações a serem implementadas.

Constatou-se que muitas das 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 existia um processo de diagnóstico de necessidades de capacitação e nem tão pouco de monitoramento e avaliação de resultados.

Do ponto de vista da clientela, as demandas com alta prioridade estão voltadas para os gerentes e para servidores integrantes do PGPE notadamente nos níveis superior e intermediário. Em seguida, os agentes de atividades agropecuárias e os técnicos de laboratório. Já as demandas dos fiscais federais agropecuários apontam prioridade média.

Do ponto de vista dos eventos de capacitação mais demandados, chamou atenção a necessidade do desenvolvimento de competências voltadas para a excelência administrativa, mais especificamente, no que se refere à tecnologia da informação, à execução orçamentária e financeira e ao acompanhamento de contratos e convênios. Em seguida os projetos voltados ao desenvolvimento gerencial e processos de negociação.

Tomando por base os dados obtidos no diagnóstico de necessidades de capacitação, a arquitetura proposta para o Plano de Capacitação do Ministério contempla a estruturação de seis programas, cada um deles englobando variados projetos.

A escolha dos programas de deu em função da gestão estratégica da instituição, uma vez que cada um deles focaliza competências relacionadas aos

objetivos estratégicos estabelecidos para o Ministério. Por sua vez, os projetos foram definidos a partir das análises dos resultados do diagnóstico com vistas ao atendimento das demandas de capacitação identificadas, conforme ilustrado na Figura 2, abaixo.



Figura 2 – Arquitetura do Plano de Capacitação do MAPA

Finalizando, a implementação dos programas acima ilustrados, demanda a criação e o desenvolvimento de um contexto suportivo aos processos de aprendizagem no trabalho, em que os indivíduos sejam incentivados a experientiar em seu dia-a-dia de trabalho a natureza contínua do aprender humano em especial em sua trajetória profissional no âmbito das instituições públicas.

A suposição básica de que é na interação com o contexto físico e social que se dá à construção de conhecimentos, de forma compartilhada, onde o aprendiz deixa de apresentar uma atitude passiva, e passa a refletir, mudar, transformar e dar novo significado a objetivos e fatos, considerando sua bagagem histórica, experiências e conhecimentos já existentes.

Portanto, consolidar um contexto facilitar aos processos de aprendizagem de indivíduos e grupos no trabalho, em especial no contexto público brasileiro, implica na necessidade de desenvolver mecanismos gerenciais e psicosociais capazes de mobilizar os indivíduos em torno de uma consciência e ação de co-responsabilidade na construção coletiva do conhecimento.

6 REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1994.

BRANDÃO, H. O que é gestão por competência? In: PIRES, A. K. (Org.). **Gestão por competências em organização de governo:** mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005. p. 13-22

BRANDÃO, H.; ANDRADE, J. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, 2007, p. 32-49.

BRANDÃO, H.; BAHRY, C. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, 56(2): 179-194 Abr/jun 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de competências e gestão de desempenho:** tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/151.pdf>>. Acesso em: 2 jul. 2008.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** 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, 2006. Disponível em: <http://planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 10 jul. 2008.

BRUNO-FARIA, M. de F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n.3, p.35-56, jul./set.2003.

DUTRA, J. S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1994

GILBERT, T. F. **Human competence**: engineering worthy performance. new York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p 57-63, mar/abr., 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. A competência essencial da corporação. In.: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

ISANBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na Revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, p.103-133, 1997.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2003.

LUDKE, M.; ANDRÉ, MARLZ, E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

OLIVEIRA, M. R.; SANTOS, I. C.; LOURENÇÂO, P. T. de M. **Reflexões necessárias sobre a formação de competências e organizações de alto desempenho**. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/INIC_2006/epg/06/EPG00000627_ok.pdf>. Acesso em: 2 ago. 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May/June 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In.: MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.

QUEZINI, R. A.; FRANCISCO, A. C. de; PILATTI, L. A. **A evolução do termo competência**. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2007/anais/2004/artigos/T03-01.pdf>>. Acesso em: 2 ago. 2008.

RESENDE, E. O livro das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SILVA, M. A. C. da; RACHID, A. **A gestão por competências**: um estudo inicial. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Ouro Preto, MG, 21 a 24 de outubro de 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP_2003_TR0113_1152.pdf>. Acesso em: 2 ago. 2008.

SOUZA, E. C. L. **Gestão de organizações de aprendizagem**. Brasília: UNB-SESI, 2001.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TRIVINÓS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, p.145 a 158, 1987.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. Ver. **SOCERJ**. 20(5): 383-386, setembro/outubro, 2007. Disponível em <<http://www.socerj.org.br/>>. Acesso em: 7 fev. 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **O modelo de competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

AUTORIA

Maria Júlia Pantoja – Doutora em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade de Brasília – UnB. Atuou como coordenadora da área de Recursos Humanos da Rede SARAH (1993 a 2001) e professora do curso de mestrado em Gestão do Conhecimento na Universidade Católica de Brasília – UCB (2002 a 2005). Mais recentemente exerceu a função de Coordenadora Geral de Desenvolvimento de Pessoas do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2006). Atualmente é professora adjunta da Universidade de Brasília dos cursos de graduação e pós-graduação em Gestão do Agronegócio. Suas áreas de pesquisa abrangem as temáticas relacionadas à aprendizagem no trabalho, estratégias de aprendizagem, suporte à aprendizagem no trabalho, avaliação de treinamento e redes sociais informais.

Julia Maria de Sousa Farias – Possui formação na área de Administração de empresas, é especialista em Planejamento e Administração de RH pela Fundação Getúlio Vargas. Atuou nas áreas de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas da Embrapa e mais recentemente desenvolve atividades no Comitê de Desenvolvimento Institucional da Embrapa Cerrados.

Maria da Penha de Oliveira – Possui formação na área de Psicologia, é mestre em Ciências da Educação pela universidade internacional – Portugal, especialista em dinâmica de grupos e didática. Atua como consultora internacional nas áreas de gestão de pessoas, desempenho organizacional, planejamento e gestão de mudanças. E também como facilitadora de trabalhos voltados para o desenvolvimento interpessoal, gerencial e de equipes.