

ISSN 1677-9274

Desenvolvimento dos Talentos  
e Competências Humanas na  
Embrapa Informática  
Agropecuária



República Federativa do Brasil

*Luiz Inácio Lula da Silva*

Presidente

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

*Roberto Rodrigues*

Ministro

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa

Conselho de Administração

*José Amauri Dimázio*

Presidente

*Clayton Campanhola*

Vice-Presidente

*Alexandre Kalil Pires*

*Dietrich Gerhard Quast*

*Sérgio Fausto*

*Urbano Campos Ribeiral*

Membros

Diretoria Executiva da Embrapa

*Clayton Campanhola*

Diretor-Presidente

*Gustavo Kauark Chianca*

*Herbert Cavalcante de Lima*

*Mariza Marilena T. Luz Barbosa*

Diretores-Executivos

Embrapa Informática Agropecuária

José Gilberto Jardine

Chefe-Geral

*Tércia Zavaglia Torres*

Chefe-Adjunto de Administração

*Sônia Ternes Frassetto*

Chefe-Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento

*Álvaro Seixas Neto*

Supervisor da Área de Comunicação e Negócios



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Embrapa Informática Agropecuária  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

ISSN 1677-9274

Dezembro, 2003

# Documentos 38

## Desenvolvimento dos Talentos e Competências Humanas na Embrapa Informática Agropecuária

Tércia Zavaglia Torres  
Martha Bambini

Campinas, SP  
2003

Embrapa Informática Agropecuária  
Área de Comunicação e Negócios (ACN)  
Av. André Tosello, 209  
Cidade Universitária "Zeferino Vaz" Barão Geraldo  
Caixa Postal 6041  
13083-970 Campinas, SP  
Telefone (19) 3789-5743 Fax (19) 3289-9594  
URL: <http://www.cnptia.embrapa.br>  
e-mail: [sac@cnptia.embrapa.br](mailto:sac@cnptia.embrapa.br)

Comitê de Publicações

*Carla Geovana Nascimento Macário*  
*José Ruy Porto de Carvalho*  
*Luciana Alvim Santos Romani (Presidente)*  
*Marcia Izabel Fugisawa Souza*  
*Marcos Lordello Chaim*  
*Suzilei Almeida Carneiro*

Suplentes

*Carlos Alberto Alves Meira*  
*Eduardo Delgado Assad*  
*Maria Angelica de Andrade Leite*  
*Maria Fernanda Moura*  
*Maria Goretti Gurgel Praxedis*

Supervisor editorial: *Ivanilde Dispato*

Normalização bibliográfica: *Maria Goretti Gurgel Praxedis*

Editoração eletrônica: *Área de Comunicação e Negócios (ACN)*

1ª edição on-line - 2003

Todos os direitos reservados.

---

Torres, Tércia Zavaglia.

Desenvolvimento dos talentos e competências humanas na Embrapa Informática Agropecuária / Tércia Zavaglia Torres, Martha Bambini. — Campinas: Embrapa Informática Agropecuária, 2003.

22 p.: il. — (Documentos / Embrapa Informática Agropecuária; 38).

ISSN 1677-9274

1. Desenvolvimento de talentos. 2. Competência humana, 3. Prática profissional.  
4. Desenvolvimento humano. I. Bambini, Martha. II. Título. III. Série.

---

CDD - 658.3 (21<sup>st</sup> ed.)

© Embrapa 2003

# Autores

Tércia Zavaglia Torres

Administradora, Mestre em Educação, Técnico de Nível Superior, Chefe-Adjunto da Administração da Embrapa Informática Agropecuária, Caixa Postal 6041, Barão Geraldo - 13083-970 - Campinas, SP

Telefone (19) 3789-5758

e-mail: [tercia@cnptia.embrapa.br](mailto:tercia@cnptia.embrapa.br)

Martha Bambini

Engenheira Química, Especialista em Administração de Empresas, Técnico de Nível Superior da Embrapa Informática Agropecuária, atuando na Assessoria de Recursos Humanos e Manutenção, Caixa Postal 6041, Barão Geraldo - 13083-970 - Campinas, SP

Telefone (19) 3789-5832

e-mail: [martha@cnptia.embrapa.br](mailto:martha@cnptia.embrapa.br)



# Apresentação

Ao lado de outras áreas de interesse das empresas, a gestão de pessoas é considerada a que promove a maior vantagem competitiva já que são as pessoas quem definem a visão e o propósito organizacional, escolhem as estruturas e as estratégias, realizam esforços em direção ao cumprimento das metas, estabelecem fluxos e tomam decisões. Enfim, dito de outra maneira, as empresas são construções sociais que requerem o envolvimento, a participação e o compromisso das pessoas.

Por ser esta concepção uma verdade é que a Embrapa Informática Agropecuária viu-se no compromisso de enfrentar o desafio de penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar a teia que as pessoas tecem no âmbito de suas práticas profissionais. Sempre na expectativa de que, ao fazer isto, seja possível obter uma maior contribuição por parte das pessoas e, ao mesmo tempo, também contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Com base nesse paradigma, fundamenta-se este documento, fruto de discussões, de troca de saberes e, principalmente, da integração de conhecimentos e experiências que foram se acumulando na Área de Desenvolvimento Institucional e Humano da Embrapa Informática Agropecuária no decorrer de sua história.

O objetivo deste trabalho é apresentar e discutir um modelo teórico concebido para desenvolver as competências e os talentos nas pessoas que aqui exercem suas práticas profissionais. Não pode ser considerado um produto acabado mas serve como ponto de partida ou referencial para a incorporação de novos olhares sobre uma questão tão importante para a Embrapa: as *pessoas*.

*José Gilberto Jardine*  
Chefe-Geral





# Sumário

Introdução .....	9
Discussão Conceitual do Modelo e Objetivo Geral.....	11
Implementação: Escopo e Etapas.....	13
Equipe de Concepção e Coordenação .....	16
Atividades Executadas.....	17
Resultados Parciais.....	19
Conclusões e Perspectivas.....	21
Referências Bibliográficas.....	22



# Desenvolvimento dos Talentos e Competências Humanas na Embrapa Informática Agropecuária

---

*Tércia Zavaglia Torres  
Martha Bambini*

## Introdução

O presente trabalho relata a experiência da Embrapa Informática Agropecuária na construção e implementação de um modelo que visa o desenvolvimento de talentos e competências humanas da empresa.

Chiavenato (1999) afirma que o capital humano é a competência básica de uma empresa e a sua principal vantagem competitiva, sobretudo nos atuais tempos de instabilidade e competitividade. Tal fato remete à importância de formar e capacitar pessoas quanto à temática organizacional.

Neste sentido, as empresas vêm, cada vez mais, envidando esforços na formulação e implementação de modelos de gestão de pessoas que contribuam para o gerenciamento da mudança, minimizando resistências e favorecendo naturalmente o processo de quebra de antigos paradigmas e a incorporação de novos conceitos.

Ter um modelo de gestão de pessoas capaz de possibilitar simultaneamente o progresso e desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional parece inevitável. A gestão de pessoas é tida como estratégica e a maioria das empresas de sucesso, comenta Orlickas (1998, p.17), já compreendeu "*que a qualidade na gestão de seus profissionais, e a qualidade de seus produtos ou serviços, é o melhor meio de que dispõe para enfrentar os constantes desafios propostos pela concorrência, mais acentuada ainda pela globalização da economia*".

Constata-se, neste ambiente turbulento, ágil, inovador e mutável, que existe a necessidade de aproveitar as oportunidades dele advindas e enfrentar as ameaças que se apresentam.

A Embrapa Informática Agropecuária é uma das 40 Unidades de Pesquisa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, localizada em Campinas, SP, cuja missão é viabilizar soluções de informática para o agronegócio brasileiro. Possui em seu quadro efetivo 67 colaboradores, sendo 33 pesquisadores e 34 pessoas da carreira de suporte à pesquisa. Além disso, conta com cerca de 60 outros colaboradores que não pertencem ao quadro efetivo e que atuam como estagiários, bolsistas e prestadores de serviços.

A empresa é uma unidade de pesquisa que prima pela qualidade e pela valorização de seus talentos, entendendo que pessoas motivadas, envolvidas e comprometidas com a missão e os objetivos institucionais são o seu principal capital — justamente aquele que a diferencia de seus concorrentes e promove o desenvolvimento e o reconhecimento da empresa perante a sociedade.

Desde 1998, a Embrapa Informática Agropecuária vem envidando esforços na implementação de modelos gerenciais que fortaleçam a capacidade crítica, criativa e inovadora das pessoas, impulsionando a construção interna de vantagens competitivas. Dentre as ações implementadas nesta direção pode-se citar a Gestão por Processos, o Programa de Qualidade de Vida, o Projeto Minha Escola na Embrapa Informática Agropecuária, as Reuniões Técnicas Semanais, as discussões sobre Sistema de Qualidade de Software. Graças a esforços dessa natureza, o trabalho desenvolvido pela Unidade vem sendo reconhecido por premiações nacionais e regionais de âmbito interno e externos, como, por exemplo, o concurso promovido pela Associação Paulista de Administração de Recursos Humanos — APARH, na qual, pela quarta vez consecutiva, a Embrapa Informática Agropecuária foi premiada como vencedora na categoria "Empresa do Futuro".

Todas estas ações surgiram como resposta aos novos paradigmas do ambiente empresarial e tiveram o propósito de criar espaços internos que privilegiassem a integração e a participação das pessoas nos processos organizacionais. Vale dizer que a cultura interna da Embrapa, instituição dedicada à pesquisa científica, sempre estimulou práticas criativas e inovadoras através de ações para o desenvolvimento humano e institucional.

A partir deste cenário foi elaborado um modelo para desenvolver os talentos e competências humanas na Unidade. Sua diretriz é oportunizar a discussão de conceitos, métodos e teorias que privilegiem a construção de uma base epistemológica de conhecimentos e saberes que possam ser mobilizados no decorrer do percurso profissional das pessoas na empresa.

O modelo foi construído para possibilitar que as pessoas ampliem suas capacidades de lidarem com a variabilidade e com a mudança, privilegiando a qualificação, a interação e o intercâmbio de saberes, conhecimentos e experiências.

Para relatar esta experiência serão registradas as concepções que deram origem ao

modelo teórico por intermédio de uma breve discussão conceitual. Em seguida, os objetivos e o conteúdo programático serão apresentados. Na seqüência, descrever-se-ão as etapas de implementação, o público-alvo e as atividades executadas até o presente momento. Por último, serão apresentados a mensuração e os resultados parciais da implementação do modelo e suas conclusões e perspectivas.

## Discussão Conceitual do Modelo e Objetivo Geral

É um grande desafio manter as pessoas entusiasmadas e comprometidas com os objetivos organizacionais. Isto implica que as empresas conciliem seus interesses aos dos indivíduos que a compõem e que tenham filosofia e cultura organizacionais voltadas ao desenvolvimento das potencialidades das pessoas, sabendo lidar com suas diferenças.

Formular um modelo de desenvolvimento de talentos e de competências que, acima de tudo, atue diretamente no sistema de valores e de significados construídos e exercidos pelas pessoas no dia-a-dia de sua prática profissional parece ser um caminho razoável de ser percorrido sobretudo quando se imagina que seu propósito é oferecer as bases para a gestão da mudança na empresa.

Um modelo centrado na mudança dos valores exercidos pelas pessoas no âmbito da empresa provocaria, conseqüentemente, reflexos nos valores da instituição como um todo. Mas por outro lado é sabido que mudar valores pessoais e culturais não é algo simples, que proporcione resultados imediatos. A cultura de uma organização é formada de características relativamente estáveis e permanentes que são reforçadas ao longo do tempo por práticas consolidadas de gestão.

Para desenvolver talentos e competências nas pessoas é necessário integrar um novo sistema de valores e crenças que se preocupe com a formação de identidades profissionais. Esta estratégia é muito importante porque contribui para que o profissional estabeleça um diálogo permanente com os vários contextos sociais em que atua, sobretudo, o organizacional (Nóvoa, 1995).

Com base nesta concepção a Embrapa Informática Agropecuária propõe um modelo que privilegia a abertura de um espaço para que as pessoas construam maneiras de ser e de estar em suas atividades profissionais compatibilizando interesses individuais aos organizacionais.

Vive-se um momento em que se fazem necessárias mudanças na forma de gerir as pessoas o que implica segundo Torres & Mendes (2001, p. 23) em "*refletir, também, em novas maneiras de dividir o trabalho e de conceber as pessoas*". O trabalho em equipe deve ser privilegiado como a melhor forma de dividir as tarefas assim como o desenvolvimento de valores e crenças compartilhadas deve

ser o alicerce que incentiva e promove o pensamento coletivo das pessoas sobre a empresa sendo, portanto, a expressão concreta da forma como exercem e cumprem a sua missão, normas e objetivos.

Pode-se dizer que, de maneira geral, os programas de desenvolvimento pessoal e profissional trabalham com três dimensões de conteúdos distintos:

1. desenvolvimento de valores que sejam aderentes e condizentes com as exigências da empresa;
2. desenvolvimento de capacidades nas pessoas para que ajam de forma coerente com adoção de técnicas e de conhecimentos facilitando o processo de resolução dos problemas; e
3. desenvolvimento da capacidade de reflexão nas pessoas visando a integração dos conhecimentos na resolução de problemas.

O modelo teórico para o desenvolvimento de talentos e competências implementado na Embrapa Informática Agropecuária destaca-se ao privilegiar aprendizagens múltiplas e dependentes umas das outras.

Na verdade o modelo concebe que, atrelados à aprendizagem de conteúdos específicos, sempre estão atuando competências, atitudes e habilidades. Carneiro (1996) argumenta nessa mesma direção e aponta que, para se formar profissionais que atendam ao perfil de exigência do mercado, é necessário desenvolver as aprendizagens: *de viver juntos*, *de aprender juntos* e *de aprender a crescer juntos*. Estes três tipos de aprendizagem, comenta o autor, compreendem um ideário educativo a ser perseguido pelas empresas que procuram ajustar-se aos novos tempos.

*Aprender a viver juntos* desenvolve nos profissionais os valores de solidariedade, tolerância e coesão. *Aprender a aprender juntos* estimula a partilha, comunicação, descoberta e participação. *Aprender a crescer juntos* desenvolve a liberdade, autonomia, iniciativa e excelência que deve nortear o saber e o fazer profissional (Fig.1).

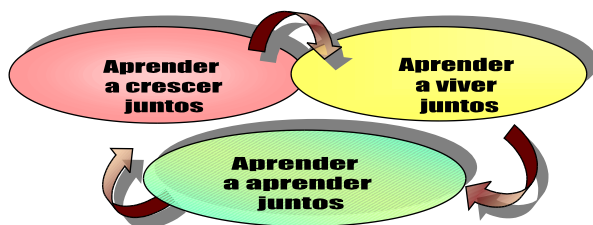


Fig.1. Modelo de desenvolvimento de talentos e competências humanas.

O objetivo geral do modelo é *desenvolver habilidades nas pessoas permitindo que seus talentos e competências se manifestem e sejam potencializados no pleno exercício de suas atividades/funções na empresa.*

Como objetivos específicos, o modelo prevê:

- o desenvolvimento de conhecimentos;
- a formação de um espírito empreendedor e uníssono no que tange aos valores éticos, morais, comportamentais e organizacionais;
- a criação de um espaço para a discussão e o intercâmbio de idéias, opiniões, críticas visando o desenvolvimento mútuo entre os indivíduos;
- a prática do autodesenvolvimento como estimuladora do crescimento individual e organizacional e a melhoria dos processos de gestão.

## Implementação: Escopo e Etapas

Para alcançar os objetivos anteriormente descritos foram propostas ações sistemáticas e contínuas em três dimensões específicas conforme demonstra a Fig.2 .



Fig.2. Dimensões do modelo de desenvolvimento de talentos e competências.

Vale registrar que todas as dimensões apontadas na Fig. 2 são tratadas no contexto do modelo de maneira simultânea, não-linear, abordando de forma seqüencial, mas ao mesmo tempo paralela, aspectos comportamentais, conhecimentos básicos e específicos e competências e talentos. À medida que são identificadas necessidades e aspectos passíveis de desenvolvimento, as diferentes dimensões são tratadas concomitantemente.

A dimensão "Competências e talentos" privilegia o trabalho de conteúdos ligados a formação de valores e atitudes, através da transmissão de novos conhecimentos específicos que possibilitassem aos participantes desenvolver suas potencialidades considerando os paradigmas empresariais vigentes.

O que esta dimensão propõe é desenvolver, de maneira sistemática e contínua, a discussão sobre as necessidades da empresa e, a partir dela, obter o envolvimento dos colaboradores para o desempenho de novos papéis e para a adoção de novas posturas profissionais. Esta dimensão, como mostra a Fig. 2, é a base do modelo de desenvolvimento e será continuamente trabalhada no que tange ao desenvolvimento de novas habilidades.

Algumas das temáticas abordadas nesta dimensão são: relacionamento interpessoal, comunicação, análise e síntese, crítica e discussão, reflexão, criatividade, cooperação, colaboração e iniciativa. As atividades previstas nesta dimensão serão contínuas o que implica dizer que temas importantes poderão ser repetidas vezes tratados e trabalhados até que se verifique que o mesmo já tenha sido apreendido e faça parte do repertório da prática profissional das pessoas.

Os conteúdos são abordados de forma prática, usando-se como recursos instrucionais jogos, exercícios, estudos de caso e dinâmicas. A teoria será objeto de ênfase também quando do momento das atividades práticas, permitindo ao participante vivenciar os conceitos, interagir com os colegas e, posteriormente, refletir criticamente sobre sua experiência e sobre o conteúdo apreendido.

A dimensão "Conhecimentos básicos e específicos" aborda temas relacionados aos diversos processos da organização. Nela os conhecimentos específicos formam o objeto de atenção para viabilizar uma ação profissional adequada e a solução de problemas. Os conhecimentos básicos e específicos assimilados durante as atividades executadas interagem com os conteúdos abordados na dimensão anterior permitindo melhor aplicação prática dos mesmos.

De maneira geral foram abordados inicialmente os seguintes temas: comunicação empresarial (interna, externa, redação, etc.), gestão organizacional estratégica, qualidade como fator de competitividade e desenvolvimento gerencial. Outros temas previstos para abordagem futura são: gestão financeira, gestão de custos, gestão de material, gestão logística, gestão de pessoas. No que tange aos conhecimentos específicos privilegia-se o conteúdo inserido nas normas e nos processos da empresa.

Como estratégias instrucionais foram adotados estudos em grupo e análises de *cases* concretos sobre a Embrapa uma vez que estas metodologias estimulam a criação de um espírito de equipe, favorecem a discussão de conceitos ampliando a sua compreensão no contexto da prática profissional e criam condições para promover um clima de interação, cooperação e troca de idéias entre as pessoas que fortalece as ações trabalhadas na dimensão anterior.

Na dimensão "Reflexão sobre gestão organizacional interna" o que se privilegia é o desenvolvimento de ações concretas, de projetos e/ou metodologias de trabalho,



estimulando a prática da gestão das competências internas. O principal enfoque é estimular a reflexão sobre as temáticas desenvolvidas, a busca de formas inovadoras de gerenciamento das competências internas e o desenvolvimento de ações efetivas de melhoria de processos da empresa.

Nesta dimensão verificar-se-á, por meio de ações práticas como, por exemplo, a aplicação da técnica de análise e melhoria de processos, se foram ou não apreendidos os conceitos e as competências necessárias.

Permeando todas as dimensões deste modelo estão as aprendizagens: de *aprender a viver juntos*, *aprender a aprender juntos* e, *acima de tudo*, *aprender a crescer juntos*. Todas as dimensões previstas estimulam o trabalho em equipe, a cooperação e o intercâmbio de experiências e idéias. Ao se desenvolver ações simultâneas nas três dimensões apresentadas, objetiva-se estimular a mudança de valores, atitudes e comportamentos e criar elementos que permitam a empresa se alinhar aos novos paradigmas de gestão e promover uma administração moderna.

Considerando as dimensões do modelo teórico foram definidas três etapas de implementação do programa de desenvolvimento dos talentos e competências humanas:

1. sensibilização;
2. desenvolvimento de ações contínuas para a troca de saberes e estímulo ao autodesenvolvimento; e
3. criação de novos valores e crenças.

A etapa de sensibilização iniciou-se na empresa juntamente às primeiras ações de planejamento estratégico, em 2001, com a introdução de novos processos internos que em seu bojo requerem competências, habilidades, atitudes e comportamentos diversificados.

No que se refere especificamente à implantação do modelo de desenvolvimento de talentos e competências humanas, foram realizadas, inicialmente, ações de sensibilização direcionadas à alta administração a fim de evidenciar a premência e relevância do modelo teórico e sua implantação. Com o aval das Chefias da Unidade buscou-se sensibilizar o corpo de colaboradores para a importância do programa por meio de reuniões e de apresentações do modelo.

Em ambos os casos, objetivou-se apontar a contribuição que a implantação do modelo teórico de desenvolvimento de talentos e competências humanas traz para o alcance dos resultados organizacionais, informar os conceitos inseridos no modelo e a estratégia de implementação.

A etapa de ações contínuas visa a troca de saberes e o estímulo ao autodesenvolvimento foi consubstanciada a partir da realização de seminários com os seguintes conteúdos: relacionamento humano, comunicação empresarial, comunicação escrita, organizações inovadoras e qualidade no ambiente organizacional.

No decorrer da execução desta etapa constatou-se um interesse relevante dos colaboradores, refletido em uma grande procura pelos cursos, o que serviu para validar ainda mais as concepções teóricas abordadas no modelo de desenvolvimento de talentos e competências humanas aqui apresentado.

A terceira e última etapa, a de criação de novos valores e crenças, foi introduzida com o objetivo de compatibilizar valores e crenças pessoais e institucionais. As ações desenvolvidas nesta etapa seguem o mesmo molde das ações contínuas só que o seu tempo de duração é maior, já que o que se quer é aprofundar os conteúdos e trabalhar também as questões práticas por meio de exercícios, estudos de caso, *workshop*, oficinas e laboratórios de experiências.

Nesta etapa, a Embrapa Informática Agropecuária realizou uma Oficina de Desenvolvimento Gerencial e de Liderança que teve carga horária de 16 horas e abordou os conteúdos apresentados no tópico Atividades Executadas. Esta oficina foi realizada no período 22/10 a 13/11/2003, sendo 4 horas-aula semanal, e contou com a participação de 40 pessoas.

Para operacionalizar as etapas descritas foram identificadas na própria empresa pessoas com formação e capacitação adequadas. Esta estratégia foi a mais interessante já que tanto o conteúdo quanto a prática puderam ser associados de forma mais integrada pois ambos, instrutores e colaboradores, ao atuarem em um evento, fazem parte da mesma realidade e podem, portanto, relacionar e correlacionar dados, informações, fatos e experiências práticas mais apropriadamente ampliando, desta forma, as chances de desenvolvimento de talentos e competências.

## Equipe de Concepção e Coordenação

O modelo foi concebido pela Área Administrativa da Embrapa Informática Agropecuária sob a coordenação da Chefia-Adjunta de Administração e a Área de Desenvolvimento Humano da Unidade. A equipe de coordenação é composta por Tércia Zavaglia Torres (coordenadora), Cássia Isabel da Costa Mendes, Helenice Lamêgo Guimarães e Martha Bambini. Esta equipe contou ainda com a colaboração de Adriana Delfino dos Santos, Celso Gomes Carneiro, José Gilberto Jardine, Marlene Aparecida da Silva e Nadir Rodrigues Pereira como instrutores.

O programa tem como público-alvo todos os colaboradores da Embrapa

Informática Agropecuária das áreas: administrativa, pesquisa e desenvolvimento, suporte à pesquisa e comunicação e negócios. De modo geral o público possuía um nível de escolarização que variava entre o 2º grau completo até a pós-graduação *strictu sensu* (doutorado).

Além das pessoas da Embrapa Informática Agropecuária também participam do programa 17 colegas da Embrapa Meio Ambiente, outra Unidade Descentralizada de Pesquisa da Embrapa, localizada em Jaguariúna, SP. Há também o envolvimento de estagiários, de prestadores de serviços e de bolsistas que desenvolvem atividades de pesquisa na Unidade subsidiados por instituições de fomento como, por exemplo, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - Fapesp, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq e Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP.

## Atividades Executadas

Pretende-se criar uma estratégia de ação permanente que propicie uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças, estimulando o autodesenvolvimento.

Foram realizadas as seguintes atividades:

14/05/2003: Reunião técnica, promovida pela Chefia-Adjunta de Administração, abordando a temática da quebra de paradigmas e anunciando a implantação do Programa de Desenvolvimento de Talentos e Competências na Empresa.

28/05/2003: *Relacionamento Humano — Conhecer a si mesmo e ser feliz*. Marlene Aparecida da Silva, psicóloga, Supervisora de Recursos Humanos da Embrapa Meio Ambiente, Jaguariúna, SP.

12/06/2003: *A comunicação como instrumento de gestão estratégica e desenvolvimento profissional*. Nadir Rodrigues Pereira, especialista em Comunicação Organizacional, jornalista da Embrapa Informática Agropecuária.

21/07/2003: *Organizações Inovadoras*. Celso Gomes Carneiro, economista, Supervisor da Assessoria de Finanças, Patrimônio e Compras da Embrapa Informática Agropecuária.

28/07/2003: Qualidade no Ambiente Organizacional. Adriana Delfino dos Santos, mestre em Engenharia Elétrica e da Computação, Pesquisadora da Embrapa Informática Agropecuária.

22/08/2003: *Estilos e normas da comunicação escrita*. Nadir Rodrigues Pereira,

especialista em Comunicação Organizacional, jornalista da Embrapa Informática Agropecuária.

Setembro/2003: *Avaliação de reação e planejamento*. Neste período foram aplicados, aos participantes do programa um instrumento de avaliação. Além disso foi planejado uma oficina de desenvolvimento gerencial e liderança estruturado seu conteúdo programático e identificados os instrutores que ministrariam o curso.

Outubro e novembro/2003: *Oficina de Desenvolvimento Gerencial e Liderança*. O evento teve como objetivo geral incentivar nas pessoas a capacidade de discutir e de compreender as questões relacionadas à gestão organizacional na Embrapa possibilitando a formação de massa crítica e a promoção de vantagem competitiva na empresa.

O primeiro módulo, denominado *Processo de mudança organizacional e o mundo contemporâneo*, foi ministrado pela Chefe-Adjunta de Administração da Embrapa Informática Agropecuária, Tércia Zavaglia Torres, Mestre em Educação e Administradora de Empresas. O módulo, além de ter como objetivo apresentar a importância do processo de mudança organizacional, promoveu uma discussão sobre como a Embrapa vem implementando seu próprio processo de mudança e quais fatores precisam ser melhor refletidos para que se tenha uma gestão da mudança na empresa. O conteúdo descrito a seguir foi abordado em 8 horas-aula, ministrados às quartas-feiras em duas semanas consecutivas.

- Complexidade do mundo contemporâneo
- A era do conhecimento e o processo de globalização
- Modelo de Desenvolvimento socioeconômico: implicações, forças e fraquezas
- Emergência de novos paradigmas e os valores pessoais e organizacionais
- O ambiente empresarial: características atuais e mudanças organizacionais
- A dimensão humana das mudanças
- Poder e autoridade nas organizações
- Diferenças entre gerente e líder

Visando ampliar as discussões foram usados os seguintes recursos instrucionais: apostila contendo uma síntese do conteúdo, filmes para servir de apoio às discussões, estudos de casos com proposição de reflexões sobre aspectos relativos ao conteúdo e a situações experimentadas pela Embrapa, discussões sobre as questões propostas para reflexão em grupo.

O segundo módulo, intitulado *Princípios da Liderança e do Trabalho em equipe*, foi ministrado pela Assessora da Área de Recursos Humanos e Manutenção da Embrapa Informática Agropecuária, Cássia Isabel Costa Mendes, advogada e especialista em Administração de Recursos Humanos. Objetivando promover discussões relativas às questões de liderança no âmbito da Embrapa o módulo foi ministrado em 4 horas-aula e contou com o seguinte conteúdo programático:

- Princípios da liderança eficaz
- Princípios do trabalho em equipe

Apostila, uso de filmes, discussões em grupo, dinâmicas de grupo e exercícios individuais foram recursos metodológicos que deram suporte à compreensão dos conteúdos abordados.

O último módulo, intitulado *Liderança: Estilos e Mitos*, foi ministrado pelo Chefe-Geral da Embrapa Informática Agropecuária, José Gilberto Jardine, doutor em engenharia de alimentos. O módulo apresentou os diferentes estilos de liderança, traçando um paralelo entre a teoria e a prática na Embrapa. O conteúdo programático "Estilo de liderança e satisfação do subordinado" foi ministrado em 4 horas-aula. Também neste módulo foram utilizados exercícios individuais para identificar estilos de liderança bem como apresentação de filme a fim de facilitar a apreensão dos conceitos e permitir integração entre os demais conteúdos trabalhados nos módulos anteriores.

## Resultados Parciais

Para avaliar o programa em função das atividades executadas utilizou-se um questionário contendo uma avaliação de reação que foi aplicado aos 27 participantes dos seminários realizados até agosto/2003 e respondido por 100% deles. Este questionário era composto de sete questões, considerado quantitativas, nas quais o participante classificava a sua resposta dentro de uma escala que variava de 1 a 4, sendo 1 o valor mínimo e 4 o valor máximo.

Além disso, o questionário contemplou questões "abertas", que visavam identificar a percepção dos participantes quanto a contribuição do programa na vida profissional e na melhoria do relacionamento com os colegas. Havia também possibilidade das pessoas oferecerem sugestões de temas e comentários de caráter geral.

Priorizou-se, na análise, dois aspectos da avaliação julgados importantes: 1) a percepção do colaborador quanto ao programa e o seu impacto na sua vida profissional considerando os conceitos apresentados e seu relacionamento com os colegas; e 2) o grau de contribuição das pessoas ao programa quando estimulados a sugerir, através das questões abertas.

Os resultados quantitativos revelaram-se promissores quanto à percepção dos participantes sobre o programa e suas expectativas futuras acerca do mesmo. Entretanto, foram observados alguns aspectos passíveis de melhoria e reajuste.

Verificou-se que 91% dos respondentes avaliaram os seminários como excelentes

e bons, denotando um alto nível de satisfação em relação à iniciativa da empresa. Quando solicitados a comparar a expectativa que possuíam antes do início da implementação do programa e após a sua implementação percebeu-se que 96% deles estão satisfeitos com os resultados e que suas expectativas atuais em relação ao programa são de que o mesmo seja capaz de promover um espaço de crítica e de desenvolvimento humano e organizacional. Este alto índice favorável em relação à implementação do programa mostra que suas ações devem ser priorizadas como uma política e que deve-se buscar o seu constante aperfeiçoamento para o alcance de seus propósitos e o atendimento das expectativas de seu público-alvo.

No que tange ao impacto do programa na vida profissional dos participantes, 89% dos respondentes consideram que os conceitos são aplicáveis em suas atividades profissionais.

Já na questão que verificou se os participantes obtiveram melhoria de relacionamento com a implantação do programa as respostas atingiram níveis ligeiramente inferiores (77%) o que mostra que o programa deve ter suas ações redirecionadas a fim de favorecer a melhoria do relacionamento interpessoal na empresa.

Outro ponto que também deve ser objeto de reflexões mais apuradas é o que está relacionado ao desenvolvimento do senso crítico onde 72% dos participantes responderam que o programa possibilita a ampliação da sua capacidade crítica. Apesar de não ser um resultado desfavorável não obteve um índice tão elevado quanto se esperava, indicando que outras ações devem ser agregadas ao programa para permitir que ele possibilite o desenvolvimento do senso crítico dos colaboradores, capacitando-os a oferecer sugestões concretas para a melhoria de suas práticas profissionais na empresa.

Cerca de 81% dos respondentes afirmaram que o programa foi capaz de estimular o espírito colaborativo e de equipe entre os colegas, o que corrobora com a ênfase dada pelo modelo conceitual ao desenvolvimento de equipes e da cooperação entre os colegas de trabalho.

Com relação à promoção de um espaço para discussão e troca de idéias e ao estímulo ao autodesenvolvimento, as respostas foram unanimemente favoráveis fortalecendo o modelo teórico e indicando que o programa deve continuar seguindo as mesmas diretrizes neste quesito.

No que se refere às questões abertas que apontam aspectos qualitativos do programa houve uma participação de 70% dos respondentes, o que por si só evidencia um resultado positivo, em termos de participação espontânea, gerado pelo estímulo ao "pensar" crítico e construtivo dos talentos humanos da empresa.

Entre as respostas verificou-se uma predominância de comentários positivos com relação ao autodesenvolvimento, ao estímulo ao trabalho em equipe, ao intercâmbio de idéias, conhecimentos, experiências e saberes. Comentou-se também que a realização dos seminários despertou o interesse das pessoas, gerando discussões entre os colegas, o que indica um elevado impacto das ações até agora realizadas.

## Conclusões e Perspectivas

De maneira geral, pôde-se concluir que o modelo teórico formulado é capaz de atender as principais necessidades da Embrapa Informática Agropecuária quanto ao desenvolvimento dos talentos e competências humanas devendo obviamente ser continuamente aperfeiçoado de acordo com os interesses organizacionais e das pessoas.

As ações previstas para serem implementadas, decorrentes da validação do modelo, são:

1. incorporar novas ações que permitam a melhoria do relacionamento interpessoal na empresa;
2. viabilizar novas dinâmicas nas ações já previstas visando uma melhor compreensão dos conteúdos;
3. promover campanhas internas direcionadas para públicos variados ampliando e sensibilizando as pessoas a aderirem mais conscientemente ao programa de desenvolvimento de talentos e competências;
4. identificar outros instrutores para compor o quadro de formadores e integrá-los às discussões de melhoria do modelo teórico;
5. Incentivar a formação de grupos de estudo para o desenvolvimento de novos módulos do programa; e
6. estimular o estabelecimento de grupos de trabalho como resultado da discussão de novos conceitos a serem implementados na empresa.

Por fim, constatou-se que o modelo desenvolvido é um instrumento que contribui para ampliar as vantagens competitivas da Embrapa Informática Agropecuária uma vez que seu mérito é formar pessoas continuamente, capacitando-as a entender e a lidar com os novos paradigmas de gestão organizacional.

Este modelo deve ser entendido como um processo no qual constantes ajustes e aperfeiçoamentos sejam feitos, em função de mudanças ocorridas nos cenários interno e externo à empresa a fim de que os resultados possibilitem flexibilidade, adaptabilidade e agilidade à instituição e aos participantes dos programas de desenvolvimento, gerando resultados efetivos e eficazes.

## Referências Bibliográficas

CARNEIRO, R. A evolução da economia e do emprego: novos desafios para os sistemas educativos no dealbar do século XXI. In: GARRIDO, J. L. G.; CARNEIRO, R.; FOWELL, S.; CHUNG, F.; LANDSHEERE, G. de. A educação do futuro e o futuro da educação. Lisboa: Asa, 1996. p.37-62.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

NÓVOA, A. Formação de professores e profissão docente. In: NÓVOA, A. (Coord.). Os professores e a sua formação. Lisboa: Dom Quixote, 1995. p.15-33.

ORLICKAS; E. Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases, estratégias. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1998. 146 p.

TORRES, T. Z.; MENDES, C. I. C. A implementação da gestão por processo em empresas públicas: relato de uma experiência. Revista de Administração & Sociedade. v. 2, n. 1, p. 21-29, 2001.





---

*Informática Agropecuária*

Ministério da Agricultura, Governo  
Pecuária e Abastecimento Federal