



Gestão de Pessoas

Enangrad Pleno

JORGE ALFREDO CERQUEIRA STREIT

TALLYRAND MOREIRA JORCELINO

Área Temática:

Nº 3 - Gestão de pessoas

Título:

TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO ALIADO À CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO COMO SUBSISTEMA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

RESUMO

A promoção de estratégias para aprimoramento profissional tem sido priorizada por instituições públicas e privadas. Objetiva-se conhecer a contribuição da área de gestão de pessoas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) a partir de análise crítica do subsistema da área de aprendizagem organizacional: Treinamento & Desenvolvimento. Trata-se de uma pesquisa teórica, qualitativa, básica, com utilização de dados secundários oriundos de análise bibliográfica e documental. Constata-se que a capacitação do empregado por meio da promoção e fomento à participação em cursos e eventos científicos é uma preocupação da Empresa, entretanto envolve um investimento em ônus e reserva de cota financeira. Devido aos recursos limitados, sobretudo nos últimos anos, muitos incentivos à realização de capacitação são cortados – seja idiomas, seja treinamento técnico e gerencial, seja pós-graduação (*lato sensu*); ou são reduzidos – seja pós-graduação (*stricto sensu*). É necessário se capacitar continuamente. Resta a cada empregado a tomada de decisão para se capacitar e aprimorar seus conhecimentos por meio de cursos oferecidos por diversas instituições no Brasil ou no exterior.

Palavras-chave

Desenvolvendo pessoas; Educação a distância; Eventos de capacitação.

ABSTRACT

*The promotion of strategies for professional improvement has been prioritized by public and private institutions. The objective of this study is to understand the contribution of the personnel management area of the Brazilian Agricultural Research Company (Embrapa), based on a critical analysis of the subsystem of the organizational learning area: Training & Development. It is a theoretical, qualitative, basic research, using secondary data from bibliographic and documentary analysis. Employee training through promotion and promotion of participation in scientific courses and events is a concern of the Company, but involves an investment in liens and reserve of financial quota. Due to the limited resources, especially in recent years, many incentives for capacity building are cut - whether in languages, technical and managerial training, or post-graduate (*lato sensu*); or are reduced - graduate (*stricto sensu*). It is necessary to train continuously. It remains for each employee to make decisions to train and improve their knowledge through courses offered by various institutions in Brazil or abroad.*

Keywords

Developing people; Distance education; Training events.

1. INTRODUÇÃO

A educação, enquanto área do saber, se reflete em cada época pela estrutura da sociedade, resgatando novas perspectivas ao pensamento pedagógico. Sabe-se que o processo educacional não se faz somente por uma instituição educacional, ele representa todos os níveis da aprendizagem e treinamento, que torna uma continuidade ao processo de ensino e aprendizagem no que diz respeito ao preparo dos indivíduos para exercer melhor suas funções profissionais e cidadãs. Para que esse processo aconteça de forma eficaz é necessário que seja aplicado com uma base teórico-metodológica e pedagógica (SOUZA et al., 2004).

Nos diferentes ambientes organizacionais – administrativo; infraestrutura; ciências humanas, jurídicas e econômicas; ciências biológicas; ciências exatas e da natureza; ciências da saúde; agropecuário; informação; artes, comunicação e difusão; marítimo, fluvial e lacustre – são vastas as áreas do conhecimento existentes que requerem processo educacional e formação continuada (BRASIL, 2006).

Com o dinamismo da sociedade atual, os avanços do conhecimento e da tecnologia exigem processos de formação permanente e continuada capazes de abranger competências e habilidades que favoreçam a adaptação às situações novas, ao domínio de diversos códigos e linguagens, à criatividade e a outras qualificações essenciais ao mercado de trabalho em constante mudança (UEPG, 2011).

Nesse contexto, a promoção de estratégias para aprimoramento do conhecimento, habilidade e atitude tem sido priorizada por organizações públicas e privadas. Nessa lógica, oportunidades de cursos e ações educativas presenciais, semipresenciais, e a distância são capitaneadas por meio de catálogos e portfólios de cursos promovidos por instituições nacionais e internacionais de referência no campo educacional e de treinamento em áreas identificadas como prioritárias para o bom exercício de iniciativas públicas e privadas.

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, aos seus 46 anos de existência, reafirma que as pessoas são o pilar central e o grande diferencial da instituição, responsáveis pelas entregas de produtos, serviços e conhecimentos com qualidade que são feitas à sociedade. Por isso, esforçam-se em assegurar formação contínua de líderes e gestores, preparando-os para o trabalho em equipe, ampliando a sua consciência sobre a importância do trabalho integrado e sinérgico, sobre o compromisso com a comunicação, com a cooperação, com a construção das relações e com a busca da efetividade. Empenham-se, ainda, em assegurar a atuação de equipes diferenciadas com competências multi e transdisciplinares de modo a fazer frente à complexa realidade do mundo da pesquisa, da inovação, da transformação digital, dos negócios no tema agro.

O compromisso com a meritocracia e com uma política clara de reconhecimento e recompensa busca revigorar o quadro de pessoal e o plano de carreira com a finalidade de alinhar essas iniciativas às demandas que incluem medidas como: política de movimentação de pessoas, criação de banco de competências, preparação para aposentadoria, aproveitamento do conhecimento tácito de empregados da categoria “sênior”, planos de demissão incentivada, e concurso público (EMBRAPA, 2016a).

A diversidade é uma das características mais marcantes da sociedade e ela também está presente na agricultura brasileira. Promover a sustentabilidade desse setor é um desafio e, para isso, a Embrapa tem utilizado estratégias de intercâmbio de conhecimentos que se referem a um processo interativo que possibilita adaptar soluções tecnológicas já desenvolvidas a contextos específicos, a partir da troca entre

saberes tradicionais ou conhecimentos tácitos e conhecimentos científicos. O enfoque interativo permite que tecnologias e conhecimentos já desenvolvidos sejam interpretados e adaptados, mediante realidades específicas e valores particulares (EMBRAPA, 2018).

A área de Treinamento & Desenvolvimento visa a desenvolver competências, estimular e manter a busca pela excelência por meio da aprendizagem contínua, focada no alcance das metas organizacionais, e requer programas de capacitação, permeados por sistemáticas de definição de áreas estratégicas, critérios de priorização, integração e alinhamento das diversas ações, monitoramento das ações de capacitação e normatização (MENDES, 2012).

A Embrapa atua em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, em constante evolução, marcado por uma concorrência crescente para atrair e manter os melhores talentos, e com a obrigação de dar resposta às necessidades demandadas pelos diferentes segmentos da sociedade. O caráter multidisciplinar da instituição, que a direciona para as fronteiras do conhecimento e para os interesses dos mais variados setores da sociedade, requer a formação e a capacitação de pessoas com habilidades e competências compatíveis (LOPES, 2012).

Do exposto, trata-se de uma pesquisa teórica, qualitativa, básica, com utilização de dados secundários oriundos de análise bibliográfica e documental, com o objetivo de conhecer a contribuição da área de gestão de pessoas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) a partir de análise crítica do subsistema da área de aprendizagem organizacional: Treinamento & Desenvolvimento, integrado ao planejamento de recursos humanos vigente na organização e aliado às temáticas de ciência, tecnologia, inovação.

Em continuidade a esta introdução, as seções subseqüentes deste trabalho tratam do (i) referencial teórico sobre aprendizagem organizacional em instituição de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), caracterização da empresa estudada e descrição do subsistema de recursos humanos escolhido, da (ii) metodologia adotada para a realização do estudo; dos (iii) resultados obtidos com o estudo por meio de análise crítica; das (iv) considerações finais e recomendações de pesquisa futura.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aprendizagem organizacional em instituição de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I)

Vivencia-se a sociedade do conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho em um mundo globalizado. Assim, busca-se resgatar o papel do ser humano na organização, a fim de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores (SOVIENSKI E STIGAR, 2008).

Quando as organizações são bem-sucedidas, elas tendem a crescer ou, no mínimo, sobreviver. O crescimento acarreta a necessidade de se intensificar a aplicação de conhecimentos e habilidades essenciais para a manutenção e à competitividade do negócio (CHIAVENATO, 1999).

O estudo sobre o papel das Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária (OEPAs), realizado pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) no ano 2006 apontou a fragilidade institucional da maioria das Organizações Estaduais, tais como, os relacionados aos recursos humanos e conhecimentos associados ao perfil

de pessoal e treinamento, firmando compromissos para a formação e capacitação de recursos humanos para a área (CGEE, 2009).

O Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), instituído pela Portaria nº 193 de 7/8/1992 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), autorizado pela Lei Agrícola nº 8.171 de 17/1/1991, é constituído pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), pelas OEPAs, por universidades e institutos de pesquisa de âmbito federal ou estadual, além de outras organizações públicas e privadas, direta ou indiretamente vinculadas à atividade de pesquisa agropecuária. Dentre os objetivos, o SNPA apresenta o compromisso em favorecer o intercâmbio de pessoal, para capacitação e assessoramento interinstitucional (CONSEPA, 2019).

A transformação digital por meio das novas tecnologias da informação e comunicação (TICs) contribui para facilitar métodos administrativos e proporcionar a redução dos custos que lhe estão associados, assim como para facilitar o relacionamento dos cidadãos com as organizações (BEKER E NYARADI, 2016).

A aprendizagem organizacional, tema clássico da teoria das organizações, vincula-se ao conceito de inovação (BOMFICA, 1999). O manual de inovação do Movimento Brasil Competitivo (MBC) define inovação tecnológica como o resultado da aplicação de conhecimentos obtidos por meio da pesquisa científica aplicada a produtos ou processos de produção, com novas funcionalidades e efetivos ganhos de qualidade ou produtividade, resultando em maior competitividade (MATTOS, STOFFEL, TEIXEIRA, 2010).

A agropecuária é um campo privilegiado para a promoção do desenvolvimento econômico, ambiental e social, pois representa, simultaneamente, uma necessidade humana fundamental, um pré-requisito para o trabalho produtivo e um eixo de criação e difusão de tecnologias (PRATES E GOMES, 2017).

O padrão tecnológico atual da agropecuária deve ser compreendido como resultado do esforço de diversos agentes – empreendedores e produtores rurais, universidades, centros de pesquisa, indústria, pesquisadores e órgãos de fomento – articulados no intuito de modernizar o setor agrícola e buscar a independência tecnológica (FREIRE, SANTOS E COSTA, 2016).

No âmbito empresarial a informação, o conhecimento e os ativos intangíveis são extremamente valorizados e valorados, levando as empresas a buscarem formas de se tornar mais competitivas (TORRES, PEREIRA E MAXIMO, 2012).

As instituições contemporâneas devem se adequar às mudanças atuais, e também devem desenvolver mecanismos que antecipem os problemas oriundos deste novo contexto. Mesmo que a academia venha debruçando seus esforços a compreensão do constructo conhecimento nos últimos anos, faz-se necessário que os estudos, as pesquisas e os debates superem os muros acadêmicos, transformando-se em práticas aplicadas no cotidiano organizacional (SILVA E BURGER, 2017).

É de suma importância que a alta gestão das instituições públicas e privadas revise e reajuste as políticas e práticas de gestão internas para ampliar chances de promover processo de aprendizagem organizacional no qual os atores sociais internos e externos à unidade de pesquisa possam ser beneficiados (TORRES et al., 2012).

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), uma instituição pública de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), possui uma dinâmica de incentivo a programas de desenvolvimento e treinamento gerenciais. Os gestores de cúpula e os gestores intermediários periodicamente realizam cursos de aperfeiçoamento (BOTELHO et al., 2015; FREIRE, SANTOS E COSTA, 2016).

2.2 Caracterização da Embrapa

A partir das orientações estratégicas indicadas no Plano Plurianual (PPA 2016-2019) pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), pelo Conselho de Administração da Embrapa (Consad), no documento “Visão 2014–2034: o futuro do desenvolvimento tecnológico da agricultura brasileira” e suas macroestratégias, e no VI Plano Diretor da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) para o período 2014 até 2034, as decisões e escolhas estabelecidas pela Empresa evidenciam os desafios que a instituição terá que superar de modo a concretizar sua missão, visão de futuro e foco de atuação (EMBRAPA, 2015; EMBRAPA, 2016a).

Criada pela Lei nº 5.851, de 07 de dezembro de 1972, e com data de abertura no dia 26 de abril de 1973, a Embrapa é vinculada ao MAPA, sendo composta por 5 Secretarias, 42 Unidades Descentralizadas, além de Escritórios Regionais de Inovação e Negócios, Unidades de Beneficiamento de Sementes e Laboratórios Virtuais no Exterior, tendo sua principal atuação com pesquisa e desenvolvimento experimental em ciências físicas e naturais (RECEITA FEDERAL, 2016), no intuito de contribuir para a missão institucional “viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira”, e visão “ser referência mundial na geração e oferta de informações, conhecimentos e tecnologias, contribuindo para a inovação e a sustentabilidade da agricultura e a segurança alimentar” (EMBRAPA, 2016a; EMBRAPA, 2018).

A atuação das três Diretorias-Executivas da Empresa – (i) Administração e Finanças, (ii) Pesquisa e Desenvolvimento e (iii) Inovação e Tecnologia – são transversais. Dessa forma, ao longo do tempo, os resultados organizacionais puderam ser obtidos de diversas formas: por Secretaria, por Unidade Descentralizada, por Macroprograma, por Arranjo, por Portfólio, por Macroestratégia, por Objetivo Estratégico, mas não por Diretoria (EMBRAPA, 2015).

A Embrapa é uma organização de grande porte, reconhecida nacional e internacionalmente, por ser voltada a pesquisa agropecuária. Apresenta alto custo com despesas de pessoal (custeio), sendo que para o ano de 2017, de seu orçamento previsto de R\$ 3,4 bilhões, 85% é destinado a despesas com pessoal (GLOBO RURAL, 2017).

Há um quantitativo relevante de empregados que integram as Secretarias e Unidades Descentralizadas da Empresa. A publicação “Embrapa em Números” aponta que a Empresa mantinha em 2018 um corpo de recursos humanos que totalizava 9.545 empregados, sendo 2.434 pesquisadores, 2.523 analistas, 1.693 técnicos, 2.894 assistentes, que exigem respectivamente doutorado ou mestrado, graduação ou especialização, ensino médio ou ensino técnico, e ensino fundamental. Essa equipe pode ser subdividida no grupo ocupacional Suporte à Pesquisa (atividade-meio) – funções de Analista, Técnico e Assistente; e Técnico-Científico (atividade-fim) – Analista e Pesquisador.

A Gerência de Gestão de Pessoas (GGP), vinculada à Secretaria Geral, subordinada ao presidente, é encarregada de promover a gestão estratégica de pessoas na Embrapa. É composto pela supervisão de remuneração de pessoal (RPES), supervisão de gestão funcional (GFUN), pela supervisão de Bem Estar (BES), pela supervisão de educação corporativa (ECOR), pela supervisão de carreira, desempenho e reconhecimento (CRE) (EMBRAPA, 2018).

A GGP atua em conjunto com o Setor de Gestão de Pessoas nas Unidades

Descentralizadas, tendo como subsídio de apoio às atividades operacionais e de decisão o uso de *softwares* de abrangência corporativa – Tabela 1, com a valorização de projetos e ações na área de recursos humanos, como por exemplo, qualidade de vida no trabalho e clima organizacional (GALERANI, 2012).

Tabela 1 – *Softwares* customizados para a área de gestão de pessoas da Embrapa, como unidade gestora.

SOFTWARE	DESCRIÇÃO
Cédula C	Emissão da Cédula C para Imposto de Renda (Cálculo do SIRH).
CEMP – Central do Empregado	Central de autosserviço onde todos os empregados podem realizar consultas e atualizar suas informações pessoais e funcionais.
Contracheque Web	Emissão de Prévia do Contracheque, bem como os Contracheques de meses anteriores (Cálculo do SIRH) dos empregados.
Dados Cadastrais	Sistema para atualização cadastral de nome de apresentação, telefones e endereço.
Integro – Sistema Integrado de Gestão de Desempenho	<i>Software</i> de apoio à gestão de resultados e à elaboração dos planejamentos (agenda/programação).
SAAD – Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho	É um instrumento de gestão que permite o planejamento, acompanhamento e a avaliação das atividades desempenhadas pelos empregados da Embrapa. Informações base para alimentar a progressão funcional da Embrapa.
SIRH – Sistema de Recursos Humanos	Objetiva o gerenciamento de todas as informações relacionadas à administração de pessoal da Embrapa.
SISGP – Sistema de Gestão da Carteira de Projetos	Objetiva o controle da gestão da carteira de projetos das Unidades Descentralizadas
SISPEM – Sistema de Premiação da Embrapa	Destina-se a recompensar os empregados da Embrapa, através de bônus financeiro, a partir dos resultados do trabalho individual e por equipes.
SISREC – Sistema de Recompensa (promoção)	Registra todo o andamento do processo de Promoção e Progressão Salarial por mérito e antiguidade da Embrapa, de acordo com a norma vigente sobre o tema.
SMP – Sistema de Movimentação de Pessoas	Contribui para gerir o processo de contratação de pessoal na Embrapa.
VWPONTO – Sistema de Controle de Frequência	Visa o Controle de Frequência dos funcionários da Embrapa.

Fonte: elaborada pelos autores, com adaptação de CPACT (2015), Embrapa (2017).

Todos esses sistemas contribuem para a área de administração de pessoas da organização, o que favorece o atendimento às demandas da Diretoria-Executiva de Administração e Finanças, e do governo federal.

2.3 Descrição do subsistema de desenvolvimento de recursos humanos

As atribuições da coordenadoria de educação corporativa da Gerência de Gestão de Pessoas (GGP) estão relacionadas à formação de empregados, promovendo ações de elevação de escolaridade nos níveis fundamental, médio e de pós-graduação; treinamento, direcionado à formação e ao aprimoramento das competências necessárias ao desempenho individual, por meio da capacitação técnica e gerencial dos empregados; desenvolvimento, relacionado ao aprimoramento

de competências dos empregados, por meio das ações de capacitação direcionadas às vertentes de atuação da Embrapa (EMBRAPA, 2017), e de gestão dos processos de estágio e de bolsas da Embrapa, que atendem alunos de cursos do ensino médio, graduação (formação tecnológica, licenciatura, bacharelado), pós-graduação (aperfeiçoamento, especialização, mestrado, doutorado, pós-doutorado).

No que tange à capacitação dos empregados, dentre as ações realizadas destacam-se os treinamentos técnicos e gerenciais, o incentivo à pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, a chamada em edital para seleção de cientista visitante, bem como, a implantação do protocolo de transição gerencial, ponto central do programa de desenvolvimento de lideranças. As ações de treinamento e desenvolvimento voltadas para capacitação continuada de curta duração com objetivo de atualização e aprofundamento técnico ou gerencial, nas modalidades presenciais ou à distância, realizadas tanto no país quanto no exterior, complementam esse conjunto de iniciativas da Empresa. Em 2015 foram capacitados 2.873 empregados nessa modalidade de treinamento (EMBRAPA, 2016b).

Todas as iniciativas da área de gestão de pessoas destacadas em relatórios de gestão ao Tribunal de Contas da União (TCU) e às partes interessadas demonstram o compromisso da Embrapa em assumir 'Pessoas' como um dos principais pilares de gestão da Empresa. São ações estruturantes que representam avanços na área, mas que também terão impactos positivos nos resultados dos demais processos da Instituição, conforme premissa adotada no âmbito do Projeto Especial intitulado Gestão Estratégica de Pessoas como Fator Diferencial ao Desempenho Global da Embrapa (EMBRAPA, 2016b).

Anualmente, para fins de levantamento, solicita-se aos empregados via *email* o preenchimento de planilha acerca das capacitações de curta e média duração realizadas. Para cada capacitação realizada deve ser informado: a) título da capacitação; b) necessidade de capacitação a que se refere a ação, se for o caso (*com base nas indicações de necessidade para o ano*); c) características da capacitação (*técnica ou gerencial, coletiva ou individual, local ou corporativa*); d) período de realização; e) carga horária; f) participantes por cargo (*assistente, técnico, analista e pesquisador*); g) valor; e h) fonte de custeio (*de acordo com as alternativas apresentadas na planilha: recursos do Sistema Estratégico de Gestão (SEG), recursos de custeio, recursos corporativo de capacitação*).

Essa sistematização vem de encontro ao levantamento das necessidades de treinamento identificadas por gestores em cada ano. Na atual conjuntura política, com cortes e contingenciamentos de recursos financeiros, a GGP tem se mobilizado a identificar cursos gratuitos ofertados por organizações públicas e privadas, nacionais ou internacionais, que possam contribuir para preencher lacunas de conhecimentos sobre temas e tendências na área. Na atualidade, a gerência ressalta que o autodesenvolvimento faz com que o time de empregados seja mais aberto a mudanças, além de possibilitar mais foco e capacidade para lidar com desafios.

Dessa forma, a Educação a Distância (EaD), por sua flexibilidade de tempo e horário de estudo, e seu poder de alcance, vem se afirmando, cada vez mais, como uma modalidade educacional eficaz para formação e aperfeiçoamento pessoal e profissional. O edital nº 5/2018 da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), como resultado da articulação de cursos superiores na modalidade ensino a distância no âmbito do Programa Universidade Aberta do Brasil (UAB) divulga oportunidades a partir do ano 2019 em áreas de administração, políticas públicas, gestão públicas, e temas transversais (CAPES, 2018, 2019).

Cursos de diversas outras instituições podem também ser acessados por meio

de plataformas como edX, Coursera, *FutureLearn*, Udacity a partir do *Massive Open Online Courses* (MOOCs), que consistem em cursos abertos online ao público geral (ABMES, 2017).

Entretanto, verifica-se a importância da equipe de um programa de capacitação ter conhecimento das normas da instituição, das legislações vigentes, do modelo pedagógico de cursos já adotado pela instituição, bem como dos detalhes da metodologia, visto que os métodos e as ferramentas para o desenvolvimento de conteúdo, tutoria e aprendizagem a distância devem ser amplamente divulgados e estar à disposição de todas as pessoas que participam do processo (ENAP, 2006), conforme prima a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações públicas (BRASIL, 2011).

Em uma instituição pública de pesquisa, ciência e tecnologia voltada à agropecuária, a capacitação continuada fica ainda mais evidente que em outras organizações, pois os envolvidos precisam estar o máximo possível a par de novas pesquisas e tecnologias em desenvolvimento ou recém lançadas, assim como estar em contato com outros pesquisadores em eventos científicos, bem como participar de capacitações em instituições de ensino no Brasil e no exterior. A Embrapa possui alguns procedimentos administrativos que permitem que principalmente os pesquisadores, tenham acesso a diárias – hospedagem, traslado, alimentação – e passagens, inscrições em eventos e autorização para realizar cursos relacionados a seu ramo de conhecimento e área de atuação e pesquisa no Brasil ou no exterior.

Por meio de recursos orçamentários do PPA, a Embrapa recebe um montante destinado à capacitação dos empregados, a nível de pós-graduação *stricto sensu*, e cursos de curta e média duração. Além disso, a Empresa esteve gerenciando a carteira de projetos distribuídos em seis Macroprogramas: 1) Grandes desafios nacionais, 2) Competitividade e sustentabilidade, 3) Desenvolvimento tecnológico incremental, 4) Transferência de tecnologia e comunicação, 5) Desenvolvimento institucional, e 6) Apoio ao desenvolvimento da agricultura familiar e à sustentabilidade do meio rural, sendo que o Macroprograma 5 apresentava por premissa a gestão de projetos de desenvolvimento institucional que busquem o aumento da efetividade organizacional, o desenvolvimento e a utilização plena do potencial dos talentos humanos da Empresa (CGEE, 2009; EMBRAPA, 2017).

A partir da aprovação dos projetos e seus planos de trabalhos, os resultados das pesquisas são compartilhados por meio de publicações em revistas e periódicos com qualificação atestada, como artigos, dissertações e teses publicados em plataformas indexadas, e também cartilhas, comunicados técnicos, circulares técnicas, materiais didáticos voltados aos ambientes virtuais de aprendizagem, e às tecnologias e educação aberta e digital que fazem uso de imagem, áudio e vídeo. Dessa forma, grande parte de pesquisadores tem seus conhecimentos aprimorados, enriquecidos e atualizados e posteriormente divulgados e publicizados por meio de palestras, notas técnicas, sumários executivos e publicações diversas técnico-científica e pedagógica.

Desde a sua criação, a Embrapa contemplou fortemente a formação de pessoal no exterior, engendrou programas e mecanismos de articulação e cooperação. Com o passar do tempo, muitos desses profissionais já se encontram aposentados, outros com convite em 2019 a ingressar em plano de demissão incentivado (PDI), o que traz à Embrapa a necessidade de superar barreiras diante do desafio de continuar a ser uma referência nacional e mundial em sua área de atuação. Essa visão aponta necessariamente para a valorização do Plano de Carreiras da Embrapa – PCE e seus

cenários futuros (EMBRAPA, 2016a).

3. METODOLOGIA

Para compreender melhor a área de gestão de pessoas da organização, adotou-se o procedimento de visita à instituição e de pesquisa bibliográfica exploratória e documental, a partir da leitura de normativos e publicações sobre o tema por meio de dados primários e secundários publicados em meios impressos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, *web sites*, tabelas estatísticas, documentos oficiais, fotografias, relatórios de gestão e vídeos (SILVEIRA & CÓRDOVA, 2009).

Estudos descritivos e exploratórios têm sido uma das predominâncias em metodologias adotadas nas dissertações e teses relacionadas à área de Administração (MASIERO, ALVES, OLIVEIRA, 2013).

A técnica de observação, de forma crítica, vem sendo utilizada em diversas áreas de conhecimento, visto que a mesma possibilita ao pesquisador extrair informações de situações que com outras técnicas se tornariam mais complexo ou mesmo impossíveis (FERREIRA, TORRECILHA, MACHADO, 2012).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Análise Crítica

O sistema de desenvolvimento de pessoal busca aperfeiçoar as capacidades técnicas e pessoais em relação a um novo cargo na empresa, permanência no cargo atual ou mesmo uma preparação para uma mudança no mesmo, ou adequação à cultura e políticas da empresa como um todo. O desenvolvimento nesses aspectos por meio de ferramentas como cursos e eventos científicos envolve um investimento por parte da organização e assim, devido aos recursos limitados, deve-se ter uma metodologia e priorização a fim de que os recursos investidos tragam retorno para a organização por meio de melhorias das capacidades dos colaboradores.

Porém existe uma dificuldade ao se comparar cargos, setores e processos diferentes para se definir o que é mais importante para ser sanado ou otimizado, sendo importante a realização periódica de análise de necessidades de treinamento – ANT.

O Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2016 instituiu 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. No Art. 2º, conceitua-se: (i) capacitação – processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais; (ii) gestão por competência – gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; (iii) eventos de capacitação – cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006).

No Art. 3º são diretrizes dessa política: (i) incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; (ii) incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal; (iii) estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional; (iv) incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades; (v) oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública; (vi) promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; (vii) priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (BRASIL, 2006).

A Embrapa, como empresa pública federal, tem acompanhado as tendências governamentais ao incentivar os empregados a se capacitar em cursos ofertados pela ENAP, pela Escola Nacional de Gestão Agropecuária (ENAGRO), pela Escola Virtual das Escolas de Governo (EVG), e em outras organizações pública e privadas (ENAGRO, 2019; ENAP, 2019; EVG, 2019).

A Portaria Conjunta nº 6, de 14 de março de 2019, institui o Programa de Desenvolvimento de Capacidades para Transformação Digital no Poder Executivo Federal, denominado capacita.gov.br¹ no âmbito dos órgãos e entidades da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dos órgãos e entidades estaduais, distritais e municipais participantes da Rede Nacional de Governo Digital, denominada como rede.gov.br. São áreas de conhecimento prioritárias do Programa: ciência de dados, transformação ágil, liderança e inovação, governança e gestão de tecnologia da informação e comunicação, alta tecnologia, serviços digitais, segurança e privacidade (BRASIL, 2019).

É comum na Embrapa a promoção de cursos para públicos externos, por meio da equipe da área de Transferência de Tecnologia (TT), que tem por premissa coordenar, articular, orientar e avaliar as diretrizes e estratégias relativas às ações de capacitação corporativa nessa área, visando a aplicação efetiva das tecnologias e conhecimentos gerados para a sustentabilidade da agricultura brasileira (EMBRAPA, 2017).

O público atendido pela área de TT é externo – técnicos multiplicadores da assistência técnica e extensão rural (ATER), analistas bancários, produtores líderes, entre outros –, diferente do público vinculado à Gerência de Gestão de Pessoas (GGP). Mas, em algum momento, é preciso haver sobreposição e trabalho conjunto desses diferentes setores. Para que haja eficiência e sucessos nas ações de transferência de tecnologia – Dias-de-campo, Conferência, Congresso, Curso, Encontros, Palestras, Oficina, Feiras, Fórum, Lançamento, Mesa-redonda, Painel, Seminário, Reunião, Simpósio, Treinamento, Unidade de Observação (UO), Unidade

¹ O Capacita Gov.BR abrange desde a identificação de papéis profissionais e respectivas capacidades necessárias na Administração Pública para promover a transformação digital até a preparação dos servidores para que os serviços digitais sejam ofertados ao cidadão de forma simplificada, acessível, inteligente e personalizada (EVG, 2019).

Demonstrativa (UD), Visitas, Workshop, Unidade de Referência Tecnológica (URT) – é preciso incentivo e apoio (material, financeiro, tecnológico, metodológico) à capacitação continuada dos empregados pela GGP, valorizando a imagem institucional.

O e-Campo, lançado no 45º aniversário da Embrapa, em 2018, é um espaço destinado à divulgação das capacitações na modalidade a distância desenvolvidas pela Embrapa, em linguagem didática e de fácil entendimento. As capacitações são elaboradas por equipes multidisciplinares da Embrapa e de parceiros, dentre eles pesquisadores, designers instrucionais e profissionais de diversas áreas. Como públicos prioritários, têm-se multiplicadores da assistência técnica e extensão rural, produtores, agricultores familiares, agentes do agronegócio e comunidade em geral (e-Campo, 2019).

A territorialidade brasileira é vasta, com uma diversidade de informações que com o tempo precisam ser compartilhadas com o público interessado e envolvidos com a temática da Embrapa, em diferentes linguagens e meios. A busca por parcerias institucionais pode suprir lacunas identificadas e valorizar expertises.

Com o corte orçamentário ditado pelo governo federal, muitos recursos que subsidiavam estudos para proficiência em línguas estrangeiras – espanhol, francês ou inglês – na Empresa foram cancelados, dificultando o prosseguimento nos estudos por empregados. Editais para realização de cursos de pós-graduação *stricto sensu* demoram a ser lançados, o que torna um empecilho para empregados que desejam se capacitar em âmbito local, regional, internacional. Certas circunstâncias, como a falta de incentivo periódico à capacitação, podem contribuir para a defasagem no trabalho e desmotivação de empregados no exercício de suas funções, refletindo na interferência nos bons resultados divulgados no Balanço Social da Empresa anualmente, e na satisfação dos empregados frente à adaptação ao novo regimento das Secretarias a partir do ano 2018.

A partir do Marco legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243/2016) e da nova Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945/2016) a Embrapa tem empreendido esforços na busca de melhoria da qualidade dos resultados de processos voltados à transformação digital no agronegócio, à inovação e a outras áreas estratégicas pelo governo federal.

No ano 2017 extinguiu-se 4 (quatro) Unidades Descentralizadas presentes nos Estados e no Distrito Federal, sendo os recursos humanos realocados nas atuais 42 (quarenta e duas) Unidades Descentralizadas presentes nas Unidades Federativas brasileiras, ou na Embrapa Sede, localizada em Brasília/DF, que teve 17 (dezessete) Unidades Centrais extintas, sendo os processos e a equipe de colaboradores e gestores remanejadas em Secretarias recém criadas.

Conforme Embrapa (2018), deu-se início no dia 1º de fevereiro de 2018 a reestruturação institucional da Embrapa Sede, se estruturando em 5 (cinco) macros Secretarias, a saber: Secretaria de Desenvolvimento Institucional, Secretaria de Inovação e Negócios, Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas, Secretaria de Pesquisa e Desenvolvimento, Secretaria Geral, as quais são subdivididas em gerências, coordenações e supervisões, além da Assessoria de Auditoria Interna (AUD) e da Ouvidoria.

Planeja-se, a partir de 2019, iniciar ações de reestruturação nas Unidades Descentralizadas visando seguir áreas estratégicas que o Regimento das Secretarias da Embrapa prioriza a curto, médio, longo prazo.

Tudo isso reflete diretamente em recursos humanos, que carecem de contínuo apoio à capacitação, com priorização pelo levantamento das necessidades de

Treinamento & Desenvolvimento realizado pela Gerência de Gestão de Pessoas, para que a extinção dos locais e estruturas de trabalhos, e a realocação (ou menor priorização) das pastas, processos e ações valorizadas na existência da gestão anterior sejam supridas por novos desafios da nova tendência organizacional, como também, na conjuntura política e econômica do governo brasileiro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário de competitividade, empresas inovadoras e visionárias no campo agropecuário, com bons olhares de gestão e de administração do ponto de vista econômico-financeiro, podem permear colocações no mercado minimizando os espaços que a Embrapa tem alcançado no decorrer dos 46 anos de sua existência, a qual tem favorecido ser reconhecida nacional e internacionalmente pelas inovações tecnológicas e científicas voltadas ao contínuo desenvolvimento dos setores florestais, da agricultura, da pecuária, da aquicultura no Brasil.

Em toda a conjuntura política que o Brasil vivencia, após a aprovação da Lei das Estatais no ano 2016, da mudança e aprimoramento do Estatuto da Embrapa, representada pela ata da 3ª assembleia geral extraordinária, realizada no dia 9 de agosto de 2018 (D.O.U., 2018), do início de mudança dos chefes-gerais de algumas Unidades Descentralizadas, por meio de processo de seleção, para compor a alta liderança junto aos diretores-executivos da Empresa empossados no ano 2017. Isso, direta e indiretamente, traz reflexo às Pessoas que integram a instituição. Parte da equipe interna, com anseio à aposentadoria, está em período de decisão para participar do plano de demissão incentivada (PDI). E, a sociedade, com alta qualificação nas áreas de interesse da Empresa, cria expectativa para abertura de concurso público, visto que na atualidade não há nenhum concurso homologado vigente.

É necessário se capacitar continuamente. Não havendo muitas oportunidades de capacitação promovida pela área de gestão de pessoas, não havendo incentivo por parte da chefia imediata, e caso haja atraso e ineficiência no processo de levantamento de necessidades de treinamento, resta a cada empregado a tomada de decisão para se capacitar e aprimorar seus conhecimentos por meio de cursos abertos e gratuitos ofertados por instituições renomadas no campo da administração e no campo das políticas públicas, tais como organizações públicas ou universidades públicas conceituadas.

Para o bom exercício das atividades-meio e atividades-fim da instituição confirma-se a importância da existência da temática Treinamento & Desenvolvimento na organização, não apenas para divulgar possibilidades de cursos voltados a Educação a Distância e solicitar ao final do ano aos empregados o levantamento de cursos realizados, mas também manter o incentivo à participação em capacitação presencial com ônus/cota da instituição, com ônus de outras organizações, ou sem ônus à Empresa. O gerir pessoas precisa valorizar a questão da motivação e bem-estar no meio organizacional e na realidade brasileira, repleta de lacunas para novas descobertas científicas e inovativas no campo da pesquisa agropecuária.

Assim, buscou-se esforços e dedicação com vista a conhecer a contribuição da área de gestão de pessoas da Embrapa à aprendizagem organizacional, aliada às temáticas de ciência, tecnologia, inovação, cada vez mais propícias ao adentrar a área promissora que é a transformação digital no mundo do empreendedorismo, dos negócios, e das parcerias estratégicas permeadas por *stakeholders* e especialistas.

REFERÊNCIAS

ABMES, Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. **Conheça os Moocs: cursos abertos, online e gratuitos.** 2017. Disponível em: < <https://abmes.org.br/noticias/detalhe/2127>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

BEKER, Jose; NYARADI, Neide. **Aprendizagem organizacional e as novas tecnologias: um novo desafio.** XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – XIII, 2016. Disponível em: < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/21124246.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2019

BOMFICA, Juliana do Couto; BORGES, Mônica Erichsen Nassif. **Aprendizagem organizacional e informação.** 1999. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n3/v28n3a1.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2019

BOTELHO, L. L. R.; MINETTO, C.; MACEDO, M.; CHAMPE, E.; TRINDADE; E. P.; RIBAS, S. **Formas de aprendizagem gerencial ocorridas durante o processo de mudança organizacional: o caso dos gestores da Embrapa Clima Temperado.** 2015. Disponível em: < incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/download/2906/4066>. Acesso em: 10 abr. 2019.

BRASIL, Casa Civil da Presidência da República. **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.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm Acesso em: 05 jun. 2018.

_____. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 – Regula o acesso a informações públicas.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm Acesso em: 10 jul. 2018.

_____. **Portaria Conjunta nº 6, de 14 de março de 2019.** Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Governo Digital. 2019. Disponível em: < http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/68561572/do1-2019-03-26-portaria-conjunta-n-6-de-14-de-marco-de-2019-68561375>. Acesso em: 12 abr. 2019.

CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Educação a Distância - UAB divulga cursos aprovados para início em 2019.** 05/11/2018. Disponível em: < <https://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/9161-uab-divulga-cursos-aprovados-para-inicio-em-2019>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

CGEE. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. **Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária (Oepas): estruturando instrumentos de planejamento para a sua consolidação.** 2009. Disponível em: < <http://bibspi.planejamento.gov.br/handle/iditem/189>>. Acesso em: 11 abr. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Capítulo 1: Introdução à moderna gestão de pessoas.** Editora Campus, Rio de Janeiro, 1999.

CPACT, Embrapa Clima Temperado. **Integro – Unidade constrói programação de 2015.** 2015. Disponível em: <http://www.cpact.embrapa.br/comunicacao/linha/2015/linha890.pdf> Acesso em: 18 jun. 2018.

CONSEPA, Conselho Nacional das Entidades Estaduais de Pesquisa Agropecuária. **Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária.** 2019. Disponível em: < <https://consepa.org.br/snpa/>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

D.O.U., Diário Oficial da União. **Estatuto da Embrapa - Ata da 3ª Assembleia Geral Extraordinária.** Realizada em 9 de agosto de 2018. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/documents/10180/1600893/Estatuto+da+Embrapa/dfcc61fc-e4cf-c6b7-d92a-9b058ca47387>>. Acessado em: 06 abr. 2019.

e-Campo. **O que é?** Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa. 2019. Disponível em: < <https://www.embrapa.br/e-campo/o-que-e>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

EMBRAPA, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **VI Plano Diretor da Embrapa 2014-2034.** 2015. Disponível em: <https://www.embrapa.br/documents/10180/1600893/VI+Plano+Diretor+da+Embrapa+2014-2034/7f0c7f31-b517-4621-8083-6450224d2f4e> Acesso em: 16 jun. 2018.

_____. **Deliberação nº 2, de 11 de março de 2014: Regimento interno – Departamento de Gestão de Pessoas.** Disponível em: https://www.embrapa.br/documents/10180/1546282/RI_DGP.pdf/599c31f3-6449-4515-a681-7b7d6a1c4530 Acesso em: 02 jun. 2018.

_____. **Embrapa.** Disponível em: <https://www.embrapa.br>. 2018 Acesso em: 15 ago. 2018.

_____. **Embrapa em números.** Secretaria de Comunicação, 2018. Disponível em: <https://www.embrapa.br/embrapa-em-numeros>. Acesso em: 14 abr. 2019.

_____. **Plano gerencial da Embrapa 2016-2018.** Maio de 2016, 2016b. Disponível em: <http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/144978/1/Plano-Gerencial-da-Embrapa-2016-2018.pdf> Acesso em: 08 jul. 2018.

_____. **Regimento das Secretarias da Embrapa.** Anexo à Deliberação nº 1, de 1º de fevereiro de 2018. Disponível em: <https://www.embrapa.br/documents/10180/1546282/Regimento+das+Secretarias+da+Embrapa/d629c401-d2e6-fd8d-5154-ccbcaa1e3313> Acessado em: junho de 2018.

_____. **Relatório de gestão – exercício 2015.** 2016c. Disponível em:

<https://www.embrapa.br/documents/10180/1549626/Relat%C3%B3rio+de+Gest%C3%A3o+2015/b03691a2-66aa-4d39-adf5-a479a08b184e> Acesso em: 10 jul. 2018.

ENAGRO, Escola Nacional de Gestão Agropecuária. **Lançamento do curso de especialização em gestão de políticas agropecuárias**. 2019. Disponível em: < <http://enagro.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Educação a distância em organizações públicas**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília, 2006. Disponível em: http://www.enap.gov.br/documents/52930/585077/Livro_EAD.pdf/dd6da81c-c80c-492d-9925-4e2fd75d7c8b Acesso em: 14 jul. 2018.

_____. **Cursos em Destaque**. 2019. Disponível em: < <https://www.enap.gov.br/index.php/pt/>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

EVG, Escola Virtual das Escolas de Governo. **Transformação Digital - Capacita Gov.BR**. 2019. Disponível em: < <https://www.enap.gov.br/index.php/pt/nossos-cursos/programa-de-capacitacao-em-transformacao-digital>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

FERREIRA, Luciene Braz; TORRECILHA, Nara; MACHADO, Samara Haddad Simões. **A técnica de observação em estudos de Administração**. XXXVI EnANPAD, Rio de Janeiro – RJ, 2012. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EPQ482.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2019.

FREIRE, José Roberto de Souza; SANTOS, Izabel Cristina dos; COSTA, Fernando Paim. **Competências inovativas e a acumulação do conhecimento: um estudo de caso em uma inovação tecnológica da pecuária de corte**. 2016. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1065881/competencias-inovativas-e-a-acumulacao-do-conhecimento-um-estudo-de-caso-em-uma-inovacao-tecnologica-da-pecuaria-de-corte>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

GALERANI, Gilceana. **Comunicação na Embrapa e comunicação para a sociedade**. 2012. Disponível em: <http://slideplayer.com.br/slide/380874/> Acesso em: 11 jun. 2018.

MASIERO, Gilmar; ALVES, Pedro Paulo Mendes; OLIVEIRA, Viviane Renata Franco de. **Metodologia na área de Administração de Empresas: análise e aplicação nas teses da FEA-USP e EAESP-FGV**. IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Brasília/DF, 2013. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ141.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

MATTOS, José Fernando; STOFFEL, Hiparcio Rafael; TEIXEIRA, Rodrigo de Araújo. **Mobilização empresarial pela inovação**. cartilha. Confederação Nacional da Indústria – CNI. 2010. Disponível em: < http://www.ipdeletron.org.br/wwwroot/pdf-publicacoes/8/cartilha_gestao_inovacao_cni.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

MENDES, Paulo Jeanne. **Gestão Estratégica de Pessoas: contribuindo para elevação do desempenho global da Embrapa**. 2012. Disponível em:

<http://slideplayer.com.br/slide/380799/> Acesso em: 05 jul. 2018.

PRATES, Claudia Pimentel Trindade; GOMES, Gerson. **Competências para inovar na indústria farmacêutica brasileira**. Diretores, CGEE e BNDES, 2017. Disponível em: < https://www.cgее.org.br/documents/10182/734063/Ind_farmaceutica.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

RECEITA FEDERAL. **Emissão de Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral**. 2016. Disponível em: http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNPJ/cnpjreva/Cnpjreva_Solicitacao2.asp. Acesso em: 05 jul. 2018.

SILVA, Talita Caetano; BURGER, Fabrício. **Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação**. 2017. Disponível em: < navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/download/569/pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019.

SILVEIRA, D. T. & CÓRDOVA, F. P. **Unidade 2 – A Pesquisa Científica. In: Métodos de Pesquisa**. Organizado por Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira. Porto Alegre. Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> Acesso em: 05 ago. 2018.

SOUZA, Carlos Alberto; SPANHOL, Fernando; LIMAS, Jeane Cristina de Oliveira; CASSOL, Marlei Pereira. **Tutoria na educação a distância**. 2004. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2004/por/htm/088-TC-C2.htm>. Acesso em: 10 jun. 2018.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos x Gestão de pessoas**. Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação. 2008.

TORRES, T. Z.; PEREIRA, N. R.; VISOLI, M. C.; VACARI, I. **Aprendizagem organizacional como estratégia para a gestão do conhecimento na Embrapa Informática Agropecuária**. Embrapa Informática Agropecuária, Campinas – SP, 2012. Disponível em: < <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/941471/aprendizagem-organizacional-como-estrategia-para-a-gestao-do-conhecimento-na-embrapa-informatica-agropecuaria>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

TORRES, Tércia Zavaglia; PEREIRA, Nadir Rodrigues; MAXIMO, Fernando Attique. **Aprendizagem e disseminação de conhecimento nos Colaboratórios das Redes de Pesquisa da Embrapa**. Anais do 23º Simpósio Brasileiro de Informática na Educação. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/75339/1/SBIE.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

UEPG, Universidade Estadual de Ponta Grossa. **Tutoria em educação a distância**. NUTEAD/UEPG, 2011. Disponível em: <http://suporte.nutead.org/suporte/wp-content/uploads/2013/02/Tutoria.pdf> Acesso em: 08 jun. 2018.