

ROSANA LIMA DE SOUSA DIAS LEITÃO

**ESTRATÉGIAS PARA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM UMA EMPRESA  
PÚBLICA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA:  
uma proposta de alinhamento**

Coordenadora Acadêmica: Márcia Regina Mello

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Anneliese Schonhorst

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso *MBA* em Gestão de Pessoas, de Pós-Graduação *lato sensu*, nível de Especialização, do Programa *FGV Management*, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista

TURMA 9

Brasília - DF

2012

O Trabalho de Conclusão de Curso

**ESTRATÉGIAS PARA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM UMA EMPRESA  
PÚBLICA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA:  
uma proposta de alinhamento**

elaborado por Rosana Lima de Sousa Dias Leitão e aprovado pela Coordenadora Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do *MBA* em Gestão de Pessoas, curso de Pós-Graduação *lato sensu*, nível de Especialização, do Programa *FGV Management*.

Data da aprovação: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

Márcia Regina Mello

---

Anneliese Schonhorst

## AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho, fica expressa aqui a minha gratidão, especialmente:

A Deus, que por meio de suas Leis universais, nos abre oportunidades de crescimento na vida.

Ao Presidente, Diretores, Assessores da Embrapa e Chefe do Departamento de Gestão de Pessoas, pelas entrevistas concedidas e pelo tempo disponibilizado.

A Magali Machado, pelo incentivo e tão especial contribuição nos diversos momentos de construção deste trabalho.

A Claudemir Santos, pelo acompanhamento durante algumas entrevistas e apoio recebido.

Às minhas colegas de equipe Neuza, Juliana, Shalon, Sylvia, Patrícia e Renata pela compreensão de minhas ausências e apoio nas atividades de trabalho.

À colega Eveline, pela ajuda na transcrição das entrevistas.

À minha família, pela compreensão de minhas ausências nos encontros e reuniões familiares, especialmente à minha mãe pela ajuda na revisão deste trabalho.

A Patrícia Sales pela revisão do texto em inglês.

À minha orientadora, professora Anneliese Schonhorst, pelas dicas e orientações, sempre bem vindas.

À Embrapa, empresa onde trabalho, pelo investimento em minha formação e confiança de que traria resultados relevantes.

## RESUMO

Os processos de aprendizagem, em especial nas organizações, têm assumido cada vez maior importância em função da rapidez das mudanças pelas quais passam as sociedades. As empresas, para manterem-se competitivas nesse ambiente dinâmico e instável, investem muitos recursos na capacitação e atualização de seu corpo técnico. Para que uma empresa alcance os resultados esperados, a capacitação de seus empregados deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. Este trabalho procurou investigar, dentro da Embrapa, quais ações de educação corporativa devem ser priorizadas visando ao alcance dos resultados dessa Organização. Tais ações foram investigadas tomando-se como base os cargos existentes na Empresa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com a alta administração da Embrapa e analisados pela metodologia da análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que para o aperfeiçoamento dos Pesquisadores deve ser priorizado o pós-doutorado. Já os Analistas e Assistentes devem desenvolver-se por meio de capacitações técnicas em suas áreas de atuação. Os empregados em função gerencial precisam de um plano de capacitação continuada em gestão, principalmente os gestores em potencial. Percebeu-se que apesar de as ações de educação corporativa realizadas na Embrapa estarem alinhadas às diretrizes do Departamento de Gestão de Pessoas, os discursos evidenciaram a necessidade em fazer um ajuste nesse alinhamento de forma a preencher as lacunas existentes.

Palavras-chave: Alinhamento estratégico. Educação corporativa. Capacitação.

## **ABSTRACT**

Learning processes, particularly in organizations, has assumed increasing importance in light of rapidly changing which the societies pass. Seeking to be more competitive in this dynamic and unstable environment, companies invest many resources in training and updating of its technical staff. For a company achieve the expected results, the training of their employees must be aligned to the strategic objectives of the company. This study aimed to investigate which actions from corporate education area should be prioritized in order to achieve business results. Such actions were investigated using as a basis the existing positions in Embrapa. The data were collected through semi-structured interviews with seniors management of Embrapa and analyzed by analysis of content method. The results showed that, for the betterment of researchers, the postdoc should be prioritized. Analysts and Assistants should be developed through training techniques in their fields. Employees in managerial function need a plan for ongoing training in management, especially potential managers. It was noticed that although the actions of corporate education conducted at Embrapa are aligned with the guidelines of the Department of Personnel Management, interviews highlighted the need to make an adjustment on this alignment in order to fill the gaps.

**Keywords:** Strategic alignment. Corporate education. Training.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	–	Modelo de alinhamento estratégico.....	14
FIGURA 2	–	Educação corporativa na Embrapa.....	21

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	- Diferenças entre sistemas tradicionais de TD&E e EC.....	18
QUADRO 2	- Categorias de análise e definições.....	23
QUADRO 3	- Ações de educação corporativa priorizadas para os Pesquisadores.....	25
QUADRO 4	Ações de educação corporativa priorizadas para os Analistas.....	26
QUADRO 5	Ações de educação corporativa priorizadas para os Assistentes.....	27
QUADRO 6	Ações de educação corporativa priorizadas para os gestores.....	29
QUADRO 7	Sugestões para educação corporativa e gestão de pessoas.....	32

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Objetivo.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1. Estratégia empresarial .....	12
2.2. Alinhamento Estratégico .....	14
2.3. Aprendizagem .....	16
2.4. Treinamento, Desenvolvimento e Educação .....	17
2.5. Educação Corporativa .....	19
3. CARACTERIZAÇÃO DA EMBRAPA E SUAS AÇÕES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA	19
4. METODOLOGIA .....	22
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	23
5.1. Empregados em cargo de Pesquisador .....	23
5.2. Empregados em cargo de Analista .....	25
5.3. Empregados em cargo de Assistente .....	27
5.4. Empregados em função gerencial .....	28
5.5. Outros aspectos identificados .....	30
6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	34
REFERÊNCIAS .....	36
APÊNDICE .....	38
ANEXO.....	44

## 1. INTRODUÇÃO

As constantes transformações econômicas, políticas e sociais do mundo têm impactado diretamente as organizações de trabalho que, para fazerem frente a uma conjuntura cada vez menos estável, precisam se adaptar (BARBOSA, 2011). As organizações atuais, para sobreviverem, precisam acompanhar essas transformações, tanto técnicas quanto tecnológicas, para garantir competitividade e sustentabilidade. É o conhecimento que permitirá o alcance dessas finalidades; o conhecimento que está nas pessoas. Identificado o caminho, as organizações têm se preocupado cada vez mais com o desenvolvimento profissional de seu pessoal, visando à melhoria no desempenho organizacional (SARAIVA E BENEVIDES, 2006).

Para que a finalidade da organização - aquilo para o qual ela foi criada - seja alcançada com sucesso, e se sustente no decorrer do tempo, é importante que todas as suas ações, inclusive as de desenvolvimento de pessoas, estejam alinhadas à estratégia da empresa (TARAPANOFF, 2004). Isso garantirá que todos trabalhem olhando para um mesmo fim, tenham o mesmo rumo, e alcancem o resultado esperado mais rapidamente. Isso significa que os diversos setores que compõem a organização devem traçar seus planos e metas em conformidade com os objetivos e diretrizes estratégicas da organização. Campbell, citado por SILVA (2006), confirma essa ideia. Segundo ele, os objetivos organizacionais determinam os objetivos de treinamento, a fim de garantir que sejam projetados para melhorar a *performance* dos empregados. Para tanto, requer-se alinhamento entre o que a organização necessita desenvolver no nível da estratégia corporativa e os programas de treinamento realizados.

O presente trabalho nasceu da necessidade de identificar se as ações de educação corporativa de uma empresa pública estavam alinhadas aos seus objetivos estratégicos.

Este estudo foi realizado na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, empresa pública de pesquisa, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do governo federal do Brasil. De tempos em tempos, tomando como base sua missão, esta Empresa traça suas estratégias diante da análise do cenário e das necessidades sociais e econômicas do país. Essas estratégias, traduzidas em grandes diretrizes, foram concretizadas em um documento denominado Plano Diretor. Em seu V Plano Diretor, para o período 2008-2011-2023, foram traçadas novas políticas institucionais para o planejamento da pesquisa e a gestão estratégica da empresa, fundamentadas nos novos cenários e desafios

futuros que ora se vislumbram, sendo um dos pontos destacados como crítico, a gestão eficaz do conhecimento.

Todas as ações da empresa estão pautadas nas diretrizes definidas neste documento. Em 2011, devido a algumas mudanças de gestão sofridas internamente, assim como mudanças políticas no ambiente externo, identificou-se a necessidade de checar o alinhamento entre as ações de educação corporativa desenvolvidas e as atuais necessidades estratégicas da empresa.

Surgiram, então, as seguintes indagações: para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos, que esforços em educação e desenvolvimento profissional devem ser feitos? Que níveis educacionais devem ser priorizados em cada um dos cargos existentes na empresa?

### **1.1 Objetivo**

O presente trabalho teve como objetivo identificar que ações devem ser priorizadas, em relação ao desenvolvimento profissional dos empregados da Embrapa, levando-se em consideração cada um dos cargos existentes na empresa, nos próximos cinco anos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Estratégia empresarial**

Segundo Saraiva e Benevides (2006), o acirramento da competição organizacional tem tornado as discussões sobre estratégia necessárias e abundantes. Para esses autores, na atualidade, compreender a estratégia num contexto de decisões e ações necessárias para a obtenção dos resultados mais satisfatórios se tornou um ditame.

O direcionamento estratégico de uma empresa indica os rumos que ela deseja seguir, seus focos de atuação para o cumprimento da missão e visão. Cada organização tem sua razão de existir, a qual está, normalmente, explicitada em uma missão. “A maioria das melhores organizações desenvolve estratégias ou planos para cumprir a sua missão” (TARAPANOFF, 2004, p. 25).

Estratégia foi definida de acordo com Macedo-Soares como propósito unificador que traz direção e coerência às ações e decisões de uma organização, especialmente no que diz respeito à alocação de recursos necessários à melhoria ou à sustentação de seu desempenho,

levando em conta a visão da organização e suas condições internas e externas (MACEDO-SOARES apud VILLAS, FONSECA, MACEDO-SOARES, 2006).

Por sua vez, para Teixeira (2003) estratégia é o caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência a longo prazo. Quinn, citado por Nogueira e Moreira (1998), especifica um pouco mais, ressaltando que a estratégia é um padrão ou plano que integra, de forma coesa, os principais objetivos, políticas e ações de uma organização. Andrews completa a definição, aprofundando-a. Ele define estratégia como sendo um padrão de decisões que determinam e revelam seus objetivos, produzem as principais políticas e planos, identificam o segmento de negócio no qual a empresa está, o tipo de organização econômica e humana que ela é, ou pretende ser, e a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas a serem oferecidas aos acionistas, empregados, clientes e à comunidade (ANDREWS apud NOGUEIRA; MOREIRA, 1998).

Esse processo de ação gerencial sistemático e contínuo visa a assegurar à organização senso de direção e continuidade a longo prazo, focalizando o potencial de desempenho futuro da organização (TEIXEIRA et al., 2010).

Para Saccol (2005, p.61), “uma estratégia adequada ajuda a ordenar e alocar recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas e mudanças no ambiente, sejam elas previsíveis ou não.”

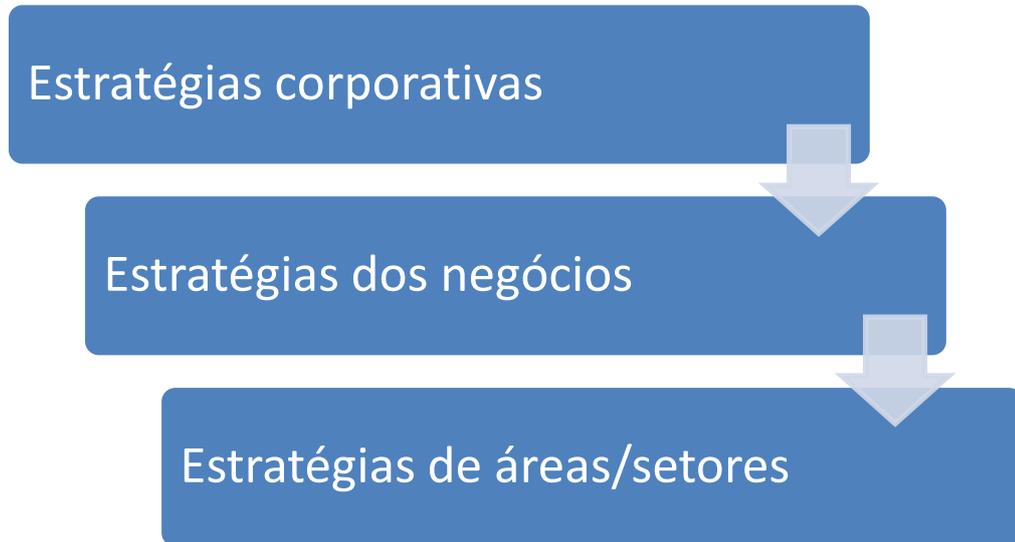
Ainda segundo Teixeira e outros (2010), na gestão estratégica podem-se distinguir três níveis hierárquicos:

1. Gestão estratégica corporativa (as decisões não podem ser descentralizadas);
2. Gestão estratégica de unidades de negócio (a concepção é formulada e escolhem-se alternativas direcionadas para assegurar um desempenho competitivo e autossustentado nas atividades-fim da organização);
3. Gestão estratégica de áreas ou processos funcionais (consolidação de necessidades de meios exigidos pela organização e para cada negócio, assim como a concepção de estratégias específicas voltadas para os diferentes suportes funcionais da organização).

Essa hierarquia entre os tipos de gestão estratégica, na qual decisões maiores vão orientando decisões menores, deve ser respeitada para que haja coerência entre os diversos níveis, e coesão de todo o processo de gestão (TEIXEIRA et al., 2010).

Seguindo esse raciocínio, os diversos setores e áreas da organização precisam estar alinhados a uma estratégia maior, que vai se desdobrando de cima para baixo até o nível de processos, como demonstra o esquema abaixo:

**Figura 1 – Modelo de alinhamento estratégico**



**Fonte: elaboração própria**

As estratégias do setor de gestão de pessoas serão, então, assim como nos demais setores da organização, quebradas em proposições mais estreitas, mais operacionais, que serão a base do planejamento tático dos subsistemas de gestão de pessoas.

Nesse sentido, Carvalho e outros (2011) defendem a necessidade de compreensão da estratégia da organização como pré-requisito para se compreender o real papel da gestão de pessoas para as organizações.

O setor de gestão de pessoas e seu modelo de gestão funcionam como um subsistema organizacional, interagindo com outras dimensões da empresa para atender aos desafios impostos pelo ambiente e contribuir para a consecução das estratégias da organização.

## **2.2. Alinhamento Estratégico**

Nos últimos anos, tem sido considerado um assunto prioritário por executivos a identificação e a implementação de práticas de alinhamento estratégico (AE) e, conseqüentemente, a melhoria de processos de negócios e de gestão (CANEPA et al., 2008). Porter, citado por Canepa, Rigoni e Brodbeck (2008), indica que o conceito de AE originou-se de pesquisas sobre estratégia de negócios, já que delas advém o conceito de alinhar os recursos organizacionais com as ameaças e as oportunidades do ambiente.

Quando se trata de estratégia e alinhamento, é preciso considerar que para a estratégia se tornar realidade é necessário fazer escolhas organizacionais integradas sob o ponto de vista da cultura, da estrutura, da tecnologia, dos processos e do modelo de gestão empresarial, de maneira que as escolhas pessoais dos colaboradores se transformem em ações, ou seja, é preciso gerar um comportamento, nos colaboradores, coerente com a estratégia definida pela organização (EBOLI, 2004). Em concordância com esse pensamento, Mascarenhas (2008) afirma que os sistemas de gestão de pessoas deveriam promover nos colaboradores aqueles comportamentos adequados à consecução das estratégias corporativas.

Carvalho e outros (2011) reafirmam essa dinâmica dizendo que um sistema de gestão de pessoas (composto por processos, políticas, procedimentos e normas) deve ser elaborado de forma a direcionar o comportamento e o desempenho dos colaboradores para a implementação das estratégias definidas e, conseqüentemente, para o alcance dos resultados planejados. “Deve orientar os empregados para a concretização da visão de futuro, respeitando-se a missão, os princípios e os valores organizacionais” (CARVALHO et al., 2011, p.65).

Considerada a crescente imprevisibilidade dos ambientes de negócios, o alinhamento estratégico requer flexibilidade, ou seja, a capacidade da organização de reconfigurar recursos e atividades como resposta a novos desafios (MASCARENHAS, 2008). Entretanto, não é fácil mudar processos e práticas já consolidados, principalmente em organizações públicas, reconhecidamente burocráticas e pouco flexíveis. Nesse sentido, esse autor ressalta que:

uma vez consolidados, os sistemas de gestão tendem a se perpetuar nas organizações, o que dificulta a reorientação de práticas e políticas. Flexibilizá-las esbarra em fenômenos como a burocratização, pressões políticas, a inércia organizacional e impeditivos jurídicos, sem contar a insatisfação natural decorrente de mudança nos critérios de gestão. (MASCARENHAS, 2008, p.144).

O alinhamento estratégico, considerado neste trabalho, é visto como uma proposta de flexibilização, de ajuste, de adaptação, e de reorientação de práticas atualmente desenvolvidas, em função das novas necessidades e desafios surgidos, típicos de um mercado altamente dinâmico e instável.

Para Mintzberg e outros, citado por Mascarenhas (2008), o alinhamento estratégico da gestão de pessoas deveria permitir a mobilização dos colaboradores para a execução dos objetivos e estratégias organizacionais. As pessoas seriam potenciais fontes de vantagem competitiva por meio de seu comprometimento e pelo emprego de suas capacidades e competências às situações de negócios.

### 2.3. Aprendizagem

O conceito de aprendizagem advém da Educação enquanto área de conhecimento. Nesse contexto, diversas são as abordagens e os conceitos sobre aprendizagem. Os cognitivistas, por exemplo, entendem-na como um processo estritamente psicológico. Já os teóricos sócio-interacionistas enfatizam que a aprendizagem é um fenômeno social e, portanto, não ocorre sem a mediação das pessoas e sem a influência da cultura. Illeris, citado por Hugo Pena Brandão (2011), define aprendizagem unindo o elemento individual ao social. Para esse autor, o processo psicológico pessoal de aquisição e interpretação de informações é influenciado pelo meio ambiente e pelas interações sociais entre as pessoas.

Para Mascarenhas (2008, p.112), a aprendizagem pode ser entendida como “um processo de mudança de entendimentos e comportamentos partindo da crescente aquisição de conhecimentos sobre si e sobre o meio ambiente”.

Diversos autores são unânimes em afirmar que a aprendizagem pode ser compreendida em três níveis: individual, do grupo e da organização e que um interfere no outro. Senge, citado por Saraiva e Benevides (2006), defende que a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional; entretanto não se pode falar em organização que aprende, sem que seus membros o façam.

Garvin, citado por Saraiva e Benevides (2006), afirma que a aprendizagem organizacional ocorre a partir da experiência e da história passada, da experimentação de novas abordagens, de experiências de outros, da resolução sistemática de problemas e da transferência do conhecimento em toda a Organização.

A literatura referente à aprendizagem organizacional entende que ela deve ser vista como uma consequência dos aprendizados individuais dos colaboradores da Organização e como um resultado maior do que a simples somatória destes aprendizados (INOCENTE, 2006).

Em organizações bem sucedidas no processo de aprendizagem, a aprendizagem individual é contínua, o conhecimento é compartilhado e a cultura organizacional apóia a aprendizagem. Os funcionários são encorajados a pensar criticamente e a assumir riscos com novas ideias, sendo as suas contribuições devidamente valorizadas (TARAPANOFF apud TARAPANOFF, 2004, p.5).

A ideia de aprendizagem organizacional, portanto, abrange o aprimoramento das competências existentes e o desenvolvimento de novas competências necessárias ao cumprimento dos objetivos organizacionais para o alcance dos resultados esperados.

Um dos meios que têm se mostrado mais efetivos para a adaptação das Organizações às demandas da atualidade tem sido a adoção de sistemas de educação e aprendizagem,

condição para o desenvolvimento das pessoas na Organização (SARAIVA; BENEVIDES, 2006).

Cláudio Starec (2011) defende que cada vez mais o trabalho está se associando ao aprendizado e as Organizações estão despertando para este fato, descobrindo a importância de despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas, em todos os níveis funcionais. “A Organização que aprende possui a capacidade de continuamente criar o futuro que realmente deseja” (STAREC, 2011, p. 134).

De acordo com Senge (SENGE apud SARAIVA; BENEVIDES, 2006, p.48), “as melhores Organizações do futuro são aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas, em todos os seus níveis”.

#### **2.4. Treinamento, Desenvolvimento e Educação**

Nas últimas décadas, por conta das constantes mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e culturais, as Organizações encontram-se quase que obrigadas a desenvolver ações educacionais que permitam aos seus colaboradores adquirirem novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas ações podem se dar em diferentes níveis de complexidade, como apontam Abbad e Borges-Andrade (2004). Estes autores trazem uma clara distinção entre os termos treinamento, desenvolvimento e educação, muitas vezes usados como sinônimos:

- Treinamento destina-se a promover a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), com certa complexidade e demandam certo tempo e esforço no planejamento das situações de aprendizagem. Objetivam melhorar o desempenho das pessoas no cargo que ocupam.

- Educação envolve um conjunto de ações mais duradouras que objetivam desenvolver CHAs complexos, por meio de estruturas curriculares mais extensas, que capacitem o empregado a ocupar novos cargos ou a exercer outros papéis na Organização.

- Desenvolvimento, por sua vez, possui um caráter mais abrangente. Refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem que possibilitam o crescimento pessoal do empregado e criam condições para que ele tenha melhor qualidade de vida (ABBAD, BORGES-ANDRADE, 2004).

Bastos (1991, p.88) fez a seguinte distinção entre educação e treinamento: a educação seria geral e se destinaria ao homem em sua totalidade, enquanto o treinamento seria específico e estaria voltado para a situação de trabalho.

Goldstein, citado por Silva (2006, p.95), definiu treinamento como “a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultam no

aumento da *performance* no trabalho”. Outro autor, Latham, também citado por Silva (2006, p.95), conceitua treinamento como “o desenvolvimento sistemático de padrões de atitudes, conhecimentos e habilidades requeridos por um indivíduo para desenvolver adequadamente uma tarefa ou trabalho”.

Os programas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) vêm sendo executados, nos últimos anos, dentro dos chamados sistemas de educação corporativa (SEC) ou universidades corporativas (UC). Em ambos, SEC ou UC, os programas de TD&E tradicionais foram substituídos por programas alinhados às estratégias organizacionais, que objetivam institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua. O Quadro 1 aponta as diferenças principais entre TD&E tradicional e educação corporativa (EC).

**Quadro 1 - Diferenças entre sistemas tradicionais de TD&E e EC**

TD&E	EC
Reativo	Proativo
Descentralizado	Centralizado
Soluções genéricas	Soluções para o negócio e para o público específico
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Habilidades técnicas	Habilidades técnicas e comportamentais
Pontual	Processo
Interno	Interno e externo

Fonte: Meister apud Eboli, 2010

Alguns pesquisadores, assim como Timoteo, citado por Barbosa (2011), apontam que o conceito de educação corporativa surgiu da necessidade de adaptar o processo de TD&E às necessidades estratégicas das Organizações do século XX. Mais do que uma mudança de nomenclatura, há uma mudança conceitual. O sistema de TD&E permanece o mesmo, composto pelo ciclo: levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação (BORGES-ANDRADE, ABBAD, 1996), mas não está mais estanque, não visa simplesmente a manter os profissionais a par de novos conhecimentos técnicos. A EC integra as necessidades do colaborador às necessidades da organização, não oferta capacitações indistintamente, mas preocupa-se com aquelas que levarão a empresa a alcançar seus objetivos. O movimento de aprendizado na organização, além de sistemático, torna-se sustentável. A educação passa a ser vista como necessariamente continuada, como confirma Marisa Eboli em seu livro Educação Corporativa no Brasil (2004).

## **2.5. Educação Corporativa**

A velocidade das transformações por que passa a sociedade torna o ambiente organizacional, interno e externo, cada vez menos estável. Por conta dessa realidade, as Organizações têm procurado adotar mecanismos para promover, de forma mais eficaz, o desenvolvimento profissional e a melhoria do desempenho, nos diversos níveis organizacionais. Em todos os níveis hierárquicos, as pessoas são exigidas a adotar uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua. Essas tendências, afirma Eboli (2004), apontam para um novo aspecto na criação de vantagem competitiva sustentável: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores. Emerge assim a ideia dos sistemas de educação corporativa como veículos eficazes para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais.

Vargas e Abbad, citados por Pilati, Porto e Silvino (2009, pg.7), definiram educação corporativa como “uma ação organizacional estratégica que perpassa diversos níveis organizacionais (operacionais, táticos e estratégicos) e que tem por função promover o desenvolvimento de competências para a consecução dos objetivos organizacionais.”

Segundo Eboli (2004), a finalidade básica de um sistema de educação corporativa em uma Organização é fomentar “o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios, de uma forma sistemática, estratégica e contínua”.

Definidos os conceitos mais importantes para esse trabalho, a seguir serão apresentadas algumas das características da empresa estudada e de como trabalha a área de TD&E, como forma de contextualizar a problematização trazida nesse estudo.

## **3. CARACTERIZAÇÃO DA EMBRAPA E SUAS AÇÕES DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa - é uma empresa pública de direito privado, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Foi criada em 1972 e atualmente possui cerca de 10.000 empregados e conta com unidades distribuídas em quase todos os estados da Federação. Tem por missão: “viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da

sociedade brasileira” (V Plano Diretor da Embrapa - PDE, 2008, p. 18). Conforme descritos em seu V PDE, os valores que representam as doutrinas essenciais e duradouras da Empresa são: excelência em pesquisa e gestão, responsabilidade socioambiental, ética, respeito à diversidade e à pluralidade, comprometimento, cooperação. Ao longo dos seus 36 anos, a Embrapa pautou-se pela construção do conhecimento científico que revolucionou a agricultura tropical. Seu sucesso se deve, em grande parte, ao entendimento de que o mercado e a sociedade são fontes de informações que sinalizam os caminhos a serem percorridos para se priorizar ações futuras.

Desde 1988, a Empresa faz uso da gestão estratégica, materializada em Planos Diretores. O V PDE, definido para o período de 2008 a 2023, ressalta a determinação interna na valorização das atitudes cooperativas. Seus objetivos estratégicos traduzem-se em cinco desafios técnico-científicos, a serem superados por meio de oito desafios organizacionais e institucionais, dos quais destacam-se: 1) consolidar um modelo institucional e organizacional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias; 2) atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais; 3) promover a gestão e proteção do conhecimento; 3) assegurar a atualização contínua dos processos e da infraestrutura; 4) expandir a atuação internacional.

O ingresso na Empresa é feito por meio de concurso público, para os cargos de Pesquisador A (exigência de doutorado), Pesquisador B (exigência de mestrado), Analista A (exigência de mestrado), Analista B (nível superior), Assistente A (nível médio), Assistente B (nível fundamental), Assistente C (sem exigência de escolarização). Os Pesquisadores atuam desenvolvendo pesquisas em diferentes áreas das carteiras de projetos da Empresa. Os Analistas atuam em laboratórios, apoiando as pesquisas desenvolvidas, como também nas áreas-meio da Empresa. Os Assistentes A atuam nas mesmas áreas dos analistas, porém com atividades menos complexas. Os Assistentes B e C trabalham no campo, preparando o solo, manipulando máquinas, tratores, plantas, etc.

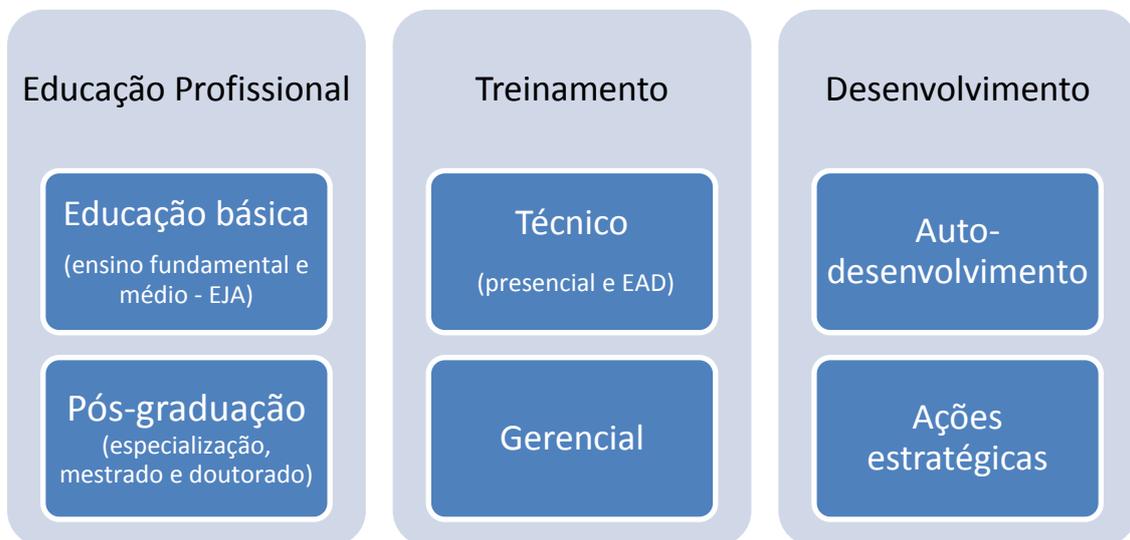
Desde sua criação, a Embrapa tem incentivado a formação constante de seus empregados. O crescimento da empresa só foi possível porque ela investiu maciçamente em formação. Seu quadro de pessoal foi buscado dentro de grandes universidades do país e desenvolvido por meio de cursos de pós-graduação, no país e no exterior. Desde o início da ação de educação corporativa, em 1973, a Embrapa proporcionou a formação de 1775 mestres, sendo 1512 no país e 263 no exterior, e de 1399 doutores, sendo 848 no país e 551 no exterior. A empresa continua provendo seus empregados (Assistentes, Analistas e

Pesquisadores) com oportunidades de capacitação, de curta e longa duração, visando manter seu capital intelectual atualizado.

Esse panorama demonstra como a cultura da Empresa está voltada para a valorização do conhecimento e da educação continuada, para o incentivo à qualificação profissional e ao desenvolvimento e preparação para o futuro.

Na Embrapa, o Sistema de Educação Corporativa está vinculado ao Departamento de Gestão de Pessoas e desenvolve ações de capacitação de curta (cursos, palestras, workshops, encontros, visitas técnicas, etc.) e longa duração (educação básica, nos níveis fundamental e médio; especialização; mestrado e doutorado) divididas em três grandes programas, conforme apresentado na Figura 2. Na Empresa, a educação corporativa é entendida como um processo de construção e reconstrução permanente e contínua do conhecimento, que atende às necessidades de aprimoramento do desempenho no trabalho, e de desenvolvimento dos talentos humanos, vinculados aos objetivos estratégicos da Embrapa. Tem como objetivo estimular e favorecer a aprendizagem profissional, segundo as necessidades da Embrapa, por meio de ações de treinamento, desenvolvimento e educação, visando à qualificação para o trabalho, o aprimoramento de competências e a excelência organizacional.

**Figura 2 – Educação corporativa na Embrapa**



**Fonte: Documentos internos da Embrapa**

#### 4. METODOLOGIA

Este trabalho caracterizou-se como um estudo exploratório, pois visou o aprimoramento de ideias e propostas já existentes. Para atender ao objetivo proposto, este trabalho utilizou uma pesquisa aplicada do tipo qualitativa.

Por se tratar de um levantamento das estratégias da Empresa, optou-se por obter as informações diretamente com os responsáveis pelo direcionamento estratégico da Embrapa. A amostra foi composta, portanto, pela alta administração da Empresa: o presidente e três diretores executivos. Além destes, foram ouvidos também dois assessores, por indicação do presidente, e o chefe do Departamento de Gestão de Pessoas, responsável pelo delineamento estratégico de gestão de pessoas. No total, foram ouvidas sete pessoas.

Como esse é um grupo pequeno, optou-se por coletar as informações utilizando-se entrevistas individuais semi-estruturadas, que possibilitaram obter dados mais detalhados e ricos para a análise. As entrevistas foram gravadas e transcritas, de maneira a facilitar a análise e garantir a confiabilidade do estudo. A pesquisa de dados secundários reuniu os documentos internos e externos à empresa, que contribuíram para elucidar as orientações estratégicas adotadas.

Os dados da entrevista foram analisados pela metodologia de análise de conteúdo. Por meio desse procedimento, sistemático e objetivo, foi possível interpretar as mensagens expressadas e desvendar significados presentes nas verbalizações dos entrevistados.

O roteiro da entrevista foi dividido em quatro blocos, um para cada cargo/função (analista, assistente, pesquisador, função gerencial) da Empresa. Em cada bloco, as perguntas eram as mesmas, só mudava a referência (o cargo/função) considerada. As perguntas das entrevistas encontram-se disponíveis no Apêndice A.

As entrevistas foram agendadas previamente com cada executivo, em dias distintos, e realizadas na Embrapa, na sala de cada um. Antes de iniciar, a entrevistadora informou os objetivos da pesquisa e solicitou autorização para gravar a conversa. Foi entregue a cada entrevistado, no início da entrevista, o percentual de escolaridade de cada cargo da Organização, por meio de gráficos, de forma que pudessem ter um embasamento prévio para responder as questões sobre necessidade de investimento em educação formal. Os gráficos encontram-se disponíveis no Apêndice B.

Cada entrevista teve em média 1 hora de duração.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nas entrevistas realizadas, as perguntas se repetiam para cada cargo existente na Embrapa. Da mesma forma, as análises das entrevistas seguiram o mesmo raciocínio. Portanto, os resultados foram apresentados e analisados em cada cargo separadamente: Pesquisador, Analista, Assistente, empregados em função gerencial.

Para a análise das entrevistas foram definidas três categorias de análise, apresentadas no quadro abaixo, e cada uma delas foi investigada para os diferentes cargos existentes.

**Quadro 2 – Categorias de análise e definições**

<b>Categorias de análise</b>	<b>Definição</b>
Ações educativas	Ações de treinamento, desenvolvimento e educação desenvolvidas pela Empresa. Incluem atividades dentro dessas ações.
Priorizações	Organização das ações educativas por relevância para a Empresa.
Papel do setor de gestão de pessoas	Ações que o setor de gestão de pessoas, mais especificamente a área de educação corporativa, deve empreender para atingir os resultados da Empresa.

Fonte: elaboração própria

### 5.1. Empregados em cargo de Pesquisador

A análise dos dados obtidos permitiu verificar que a alta administração foi unânime em indicar a capacitação de pós-doutorado para os Pesquisadores. Justificaram que a maioria dos Pesquisadores da Empresa possui doutorado, e os recém-contratados já estão ingressando com essa formação. Portanto, o pós-doutorado seria uma forma de capacitação técnica que possibilitaria ao Pesquisador aprofundar-se em seus conhecimentos científicos. Além desta ação de educação corporativa, outras ações foram citadas como possíveis e de interesse da Empresa, tais como: a formação de doutorado para os Pesquisadores mestres; capacitações técnicas de curta duração no país e no exterior; conhecimentos aprofundados em outras línguas, principalmente o inglês, de forma que possibilite aos Pesquisadores da Embrapa interagirem com outros cientistas estrangeiros.

Dentre as ações educativas citadas acima, foram priorizadas, de forma geral, as capacitações técnicas no país e exterior e o pós-doutorado. Foi ressaltado que essas capacitações devem ser feitas em áreas que a Empresa indicar, naquelas que forem

identificadas como *gaps*<sup>1</sup> de competências da Empresa, ou ainda em áreas de acordos internacionais firmados entre a Embrapa e centros de pesquisas estrangeiros. Aliás, depreendeu-se da fala de alguns diretores que para se definir as áreas de interesse da Embrapa, e conseqüentemente, de investimento nas capacitações de seus empregados, a empresa deve olhar para o meio externo, para as expectativas da sociedade:

Essa análise não é feita sobre o que a Embrapa espera, mas sobre o que o meio externo espera de nós. Eu tenho muita preocupação de pensarmos muito na gente, temos que pensar nas variáveis externas... a Instituição tem que chegar para as pessoas e dizer: nós temos interesse que você seja formado nessa e nessa área, fazer isso e isso. (entrevistado 5)

Outro aspecto destacado pelos executivos entrevistados é que as capacitações ofertadas pela Empresa, em suas ações de EC, devem ser contínuas e sistemáticas e sempre estar focadas nas estratégias da Empresa. Isso também é o recomendado pela literatura: todas as ações da empresa devem visar ao alcance de sua missão, daí a importância do alinhamento entre as estratégias dos diferentes setores e departamentos da empresa e a estratégia maior que se configura no objetivo da Organização.

### Quadro 3 – Ações de educação corporativa priorizadas para os Pesquisadores

Ações de EC sugeridas	Exemplos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitações técnicas</li> <li>• Pós-doutorado</li> </ul>	<p>“A maioria dos pesquisadores hoje já tem doutorado. Então, a verdade é que a gente está querendo capacitar em nível de pós-doutorado. Esse é o nível que a gente deve priorizar para capacitação hoje.”</p> <p>“É importante que a Empresa tenha seus profissionais, não só seus Pesquisadores, mas também Analistas, com oportunidades de capacitação e treinamento de natureza contínua e sistemática.”</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Um entrevistado focou seu olhar, durante toda a entrevista, nos Pesquisadores que entraram há pouco tempo na Empresa. Para ele a estratégia de já contratar profissionais com doutorado tem suas vantagens, mas também trouxe alguns problemas de adaptação aos projetos da Embrapa. Como ação estratégica de gestão de pessoas, ele sugeriu um programa de integração/socialização desses novos Pesquisadores em um formato diferente do que vem sendo realizado na Embrapa:

Não basta esse processo que a gente tem de acolhimento desse profissional. Nós não temos um período de formação e de internalização do verdadeiro papel desta

<sup>1</sup> Os chamados gaps de competências representam a discrepância entre as competências desejadas pela organização e aquelas expressas pelos empregados.

Empresa. Essa pessoa já entra num processo de geração de projeto de pesquisa. Cria-se uma autonomia específica pra ela e a gente cai num risco de academicismo exagerado. (entrevistado 5)

Em relação ao papel do setor de gestão de pessoas da Embrapa, para a consecução das ações propostas, obtiveram-se respostas do tipo: fomentar o autodesenvolvimento, estimular o relacionamento para troca de conhecimentos, fortalecer a ação corporativa interna de promoção do pós-doutorado, indicar as áreas e locais onde os Pesquisadores devem concorrer para o doutorado e pós-doutorado, e mapear as necessidades de capacitação técnica dos Pesquisadores em função das áreas mais carentes de projetos de pesquisa.

Algumas dessas sugestões impactam diretamente nos processos corporativos de formação em vigor na Empresa. Segundo os entrevistados, estes processos deveriam ser revistos e modificados, assim como os documentos normativos relacionados. A principal crítica é que os processos estão programados para atuar de forma reativa, e não proativa. Atualmente, nos editais de seleção interna, os Pesquisadores indicam as áreas e locais onde gostariam de cursar um doutorado ou pós-doutorado e a Empresa analisa se tem interesse e se a formação trará resultados positivos para a Organização. Os executivos manifestaram que deve haver mais editais internos nos quais a Embrapa indique as áreas de formação e as instituições de ensino ou centros de pesquisa onde têm interesse em desenvolver projetos de pesquisa.

Essas sugestões demonstraram que, apesar de o atual formato desse programa de formação dos empregados colocar o empregado como co-responsável pela sua formação, a alta administração tem a percepção de que ele não está impactando tão positivamente como era esperado. Os entrevistados acreditam que a Organização deve definir onde e o quê o empregado vai estudar, sendo mais incisiva nesse aspecto da capacitação. Isso é um ajuste que a Empresa terá de fazer para promover o alinhamento estratégico almejado, afinal um sistema de gestão de pessoas (composto por processos, políticas, procedimentos e normas) deve ser elaborado de forma a direcionar o comportamento e o desempenho dos colaboradores para o alcance dos resultados planejados.

## **5.2. Empregados em cargo de Analista**

Os alto executivos da Embrapa indicaram uma ampla gama de ações para os Analistas: capacitações técnicas, especialização, mestrado, doutorado e cursos de inglês. Apesar de as três primeiras ações terem sido as mais citadas, quando foi solicitado que indicassem ações

prioritárias, a que sobressaiu foi capacitação técnica, vinculada ao trabalho desempenhado pelo Analista.

**Quadro 4 – Ações de educação corporativa priorizadas para os Analistas**

Ações de EC sugeridas	Exemplos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitações técnicas vinculadas à área do Analista</li> </ul>	<p>“Eu entendo que o Analista, de forma geral, tem que investir fortemente na capacitação técnica voltada para a área de atuação dele.”</p> <p>“...merece uma intensificação nos processos de capacitação de curto prazo.”</p>

**Fonte: Dados da pesquisa**

Alguns dos executivos evidenciaram que deve existir uma diferenciação de ações de aprendizagem para os Analistas, conforme sua área de atuação: vinculada à pesquisa (nos laboratórios) ou administrativa<sup>2</sup>. Assim, o doutorado foi indicado como investimento de formação para os Analistas vinculados à pesquisa, enquanto o mestrado e a especialização seriam formações que a Empresa poderia incentivar para os Analistas vinculados a áreas administrativas.

Em relação ao papel do setor de gestão de pessoas da Embrapa para a consecução das ações propostas, obtiveram-se as seguintes respostas: mapear as competências que a Empresa não tem ou que precisa fortalecer, instrumentalizar os setores de gestão de pessoas de todas as unidades da Embrapa para fazerem esse mapeamento localmente, sistematizar as capacitações de forma continuada e focada nos objetivos estratégicos, estimular a cultura do autodesenvolvimento, ajustar os processos e procedimentos normativos de gestão de pessoas de forma a promover o alcance dos objetivos da Empresa, conhecer a qualidade das instituições de ensino e mapear aquelas que poderão trazer um melhor retorno para a Empresa.

Quase todas essas ações já são realizadas na área de educação corporativa da Embrapa. Mas, então, por que aparecem como necessidades do setor? A análise dos diferentes discursos permitiu identificar duas situações: 1) a alta direção desconhece algumas ações realizadas pelo setor de gestão de pessoas e como elas são feitas; 2) os executivos querem mudanças nos formatos de algumas ações e processos realizados.

<sup>2</sup> Neste trabalho, estão sendo consideradas como áreas administrativas todas as áreas da Empresa que não são área-fim. Dentre elas: orçamento e finanças, gestão de pessoas, patrimônio, logística, compras, informática, etc.

### 5.3. Empregados em cargo de Assistente

A alta administração da Embrapa apontou como interesse da Empresa o desenvolvimento dos Assistentes por meio das seguintes ações: conclusão do ensino médio, capacitações técnicas, curso básico em inglês e inclusão digital. Destas, eles apontam como prioritária, unanimemente, a capacitação técnica. Alguns entrevistados ressaltaram a importância desta capacitação estar focada na atuação do Assistente e nas necessidades da Embrapa.

**Quadro 5 – Ações de educação corporativa priorizadas para os Assistentes**

Ações de EC sugeridas	Exemplos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitações técnicas</li> </ul>	<p>“Acho que essa turma tem que ter os cursos de curta duração.”</p> <p>“Então, basicamente se concentra na capacitação técnica.”</p> <p>“Os métodos estão mais sofisticados, as máquinas agrícolas estão mais sofisticadas. É preciso treinar as pessoas para usar esses equipamentos. O treinamento técnico tem que ser orientado e focado.”</p>

Fonte: Dados da pesquisa

As ações de incentivo à conclusão do ensino médio já existem, portanto entendeu-se que deve ser dada continuidade a elas. Foi sugerido também, pelos entrevistados, o incentivo a ações de promoção da inclusão digital dos Assistentes.

Acho que para os Assistentes o ensino médio seria necessário... Tenho convicção de que para o operário rural a inclusão digital é uma coisa que vai cada vez mais... Cada vez mais se fala, dentro da Empresa, da automação dos processos. Nesse processo de automação, obrigatoriamente a questão digital vai fazer parte. Quase tudo hoje é digital, não é? (entrevistado 5)

Promover a inclusão digital dos Assistentes é fundamental para uma organização que precisa atualizar constantemente seus empregados e que possui uma estrutura geograficamente dispersa. Ao facilitar o acesso e uso de computadores na Empresa, a Embrapa poderá incluir esses profissionais como público de suas ações de ensino a distância, ferramenta muito utilizada como alternativa para reduzir distâncias e fazer chegar a todos os pontos do País o conhecimento.

Para promover as capacitações técnicas, foi indicado que o setor de gestão de pessoas deve se preocupar em mapear as competências dos Assistentes, tanto de laboratório quanto da área administrativa, e identificar as necessidades de capacitação destes empregados. Foi

indicado também o investimento de esforços para estimular a cultura do autodesenvolvimento para os empregados desse cargo.

Acho que, cada vez mais, o indivíduo, se quiser se manter atualizado, inserido, conectado, terá que procurar também, além dos instrumentos e meios corporativos, os seus próprios meios, as suas próprias estratégias de acessar informações, de acessar competências e de se inserir em redes de relacionamentos. (entrevistado 6)

Entende-se, aqui, por cultura do autodesenvolvimento o conjunto de valores, ritos, crenças da Empresa, que estimulam e sensibilizam seus funcionários para que sejam ativos no próprio processo de aperfeiçoamento; que não fiquem passivos à espera de indicações de cursos e outras ações de capacitação, mas que se sintam impelidos permanentemente a responder aos desafios do ambiente externo, buscando, por conta própria, meios de atualização e aperfeiçoamento profissional.

#### 5.4 Empregados em função gerencial

Em relação aos gestores e futuros gestores da Embrapa, foi apontada a necessidade de esforços do setor de gestão de pessoas, mais especificamente a EC, nas seguintes ações: capacitação gerencial para preparação de potenciais gestores, atualização de conhecimentos técnicos em gestão, e formação gerencial (MBA, especialização, mestrado, doutorado), cursos no país ou no exterior. Os dois primeiros tipos de capacitação foram elencados como prioritários para investimento da Embrapa.

**Quadro 6 – Ações de educação corporativa priorizadas para os gestores**

Ações de EC sugeridas	Exemplos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação gerencial (técnica e comportamental)</li> </ul>	<p>“Eu acho que tem que fazer mesmo. Essa capacitação técnica faz anos que não se tem e a gente não pode descuidar disso.”</p> <p>“Eu tenho que ter gestores capacitados na parte técnica e de competências comportamentais pra atuar de forma efetiva, para buscar o resultado da unidade e da Embrapa como um todo.”</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparação de potenciais gestores</li> </ul>	<p>“O gestor tem que ter um conjunto de competências, não é só assumir o cargo.”</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Um formato de capacitação dos gestores foi assim sugerido: criar uma formação básica comum a todos os gestores e delegar às Unidades Descentralizadas a formação complementar. Essa complementação seria relacionada às competências do gestor, que se

referem à realidade específica de sua Unidade. Essa é uma forma de garantir que todos tenham as competências corporativas indicadas pela Empresa, e ainda as competências específicas das atividades que desenvolvem na unidade em que trabalham.

Tem determinadas competências técnicas que o gestor tem na Unidade X que ele não vai precisar na Unidade Y. Aí é onde entra a liberdade de atuação da unidade no complemento da formação dessa pessoa como gestor. (entrevistado 7)

Entretanto, essa ação só é viável caso a equipe do setor de gestão de pessoas, de cada uma das Unidades da Embrapa, seja capacitada para realizar esse trabalho. Nem todos os empregados que trabalham nesse setor possuem competências para atuar nos quatro subsistemas de TD&E (levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação). Além disso, o quadro de empregados destes setores é extremamente reduzido, comprometendo, algumas vezes, a qualidade das atividades desenvolvidas. Apresenta-se, portanto, um desafio à Embrapa: a composição do quadro dos setores de gestão de pessoas das unidades descentralizadas de forma que possam atuar de modo mais eficiente.

No discurso de alguns entrevistados houve um certo tom de reclamação, de pesar pelo pouco investimento (não financeiro, mas quantitativo e qualitativo) nas capacitações gerenciais. Eles demandaram que esse tipo de capacitação seja ofertado continuamente, mas não de maneira genérica, ou seja, que cada gestor, individualmente, possa desenvolver as competências que ainda não tem ou aprimorar as que já possui, sejam elas técnicas ou comportamentais. Percebeu-se uma forte preocupação de que essas capacitações tragam efetivos resultados para a Empresa.

Eu tenho que ter um programa que me prepare antes de eu ser (gestor) e que dê continuidade à minha formação... O programa de formação de gestores tem que ser uma coisa continuada, nós não podemos ter programas pontuais. (entrevistado 4)

Um dos diretores trouxe um aspecto interessante. Nas palavras dele:

Os gerentes das Unidades são cientistas ou tiveram normalmente experiência forte em Ciências, como os próprios diretores. Eu imagino que para o futuro, a gente não precisará necessariamente de ter essa relação. Acho que poderemos até pensar em ter gerentes contratados fora da Organização pra fazer gestão. Acho que seria até uma prática positiva para a Embrapa... Não temos que pensar necessariamente em preparar cientistas para gerenciar a instituição de pesquisa. (entrevistado 6)

Nessa empresa de pesquisa é tradicional que os chefes das Unidades de pesquisa, os diretores e o presidente sejam cientistas pesquisadores. Assim como acontece em hospitais, onde médicos são diretores; em escritórios de advocacia, onde o chefe é advogado; é comum a ideia de que o gestor tem que ser um profissional da área-fim do negócio. Existem críticas a essa forma de pensar e não são poucos os que constatarem e afirmam que quando se promove a gestor um profissional por suas competências técnicas, sem considerar suas competências

gerenciais, ganha-se um péssimo gestor e perde-se um excelente técnico. Foi interessante ouvir de um executivo, diretor e pesquisador, essa constatação e, ainda mais, a necessidade de uma mudança de cultura da Embrapa para aprender a lidar com essa realidade: a de que o chefe de um Pesquisador não precisa ser, necessariamente, um Pesquisador. Foi ressaltado que o gestor deve ser um agente de mudanças.

Os altos executivos da Embrapa fizeram críticas às capacitações gerenciais já realizadas na Empresa, sugerindo que houve muito investimento financeiro e poucos resultados; que as ações efetuadas foram insuficientes para promover mudanças e que não foi dada continuidade a estas capacitações. Seguem algumas falas nesse sentido:

Mas, a Empresa peca na formação dos futuros gestores, não capacitando pessoas para atuar como gestores. A grande maioria dos nossos chefes aprendeu a gestão no dia a dia. (entrevistado 2)

Mas efetivamente, o que a Empresa investe na capacitação dos gestores? Qual a formação que é dada para esse gestor? Eu já fui chefe de uma Unidade da Embrapa. Qual minha formação de gestor? Eu sou Pesquisador, fiz mestrado, fiz doutorado, tive cargos intermediários... e, em dado momento eu pleiteei a chefia de uma Unidade. Acho que tem de haver uma preocupação maior com essa questão... na formação, efetivamente de um quadro de gestores para a Empresa. Esse é um processo continuado. (entrevistado 5)

Todo gestor, antes até de estar no cargo, precisa de treinamento, para abrir os horizontes, seja Amana Key, etc. Hoje ele aprende no dia-a-dia, fazendo bobagem, machucando pessoas. Então se a gente criasse um modelo antes de ele ser chefe, criando programas de treinamento, antes de ele assumir uma chefia... O DGP deveria buscar onde estão esses programas. (entrevistado 3)

Infere-se que a falta de continuidade em algumas ações de educação corporativa pode ter ocorrido devido ao fato de a área de EC ter sofrido duas mudanças de coordenação em um período de 12 meses, o que implicou a descontinuidade de algumas ações, em alterações nas equipes, nas estratégicas do setor, nas metas, etc.

### **5.5. Outros aspectos identificados**

Foi citado, para todos os cargos, indistintamente, o papel, do setor de gestão de pessoas, de levantar necessidades de capacitação. Não com essa nomenclatura, pois a maioria dos executivos não usa esse termo técnico, mas claramente falam da necessidade de mapear as competências atuais para tomar decisões futuras. Seguem alguns relatos:

O que nós temos que ter é essa análise, bem quantificada e qualificada; saber o que nós temos na mão e qual o melhor caminho a ser tomado. Nós vamos correr menos riscos e vamos ter mais sucesso. (entrevistado 5)

Então, primeiro é preciso mapear essa categoria, conhecê-la profundamente. (entrevistado 1)

Mas você precisa conhecer o perfil dessas pessoas para poder direcionar essa capacitação. Eu sei que vocês têm mecanismos, que vocês fazem o levantamento de necessidades, não é? Mas tem coisas mais objetivas, no trato com as pessoas, que nós estamos perdendo. Nós estamos ficando muito no estratégico, e perdendo essa coisa mais dia a dia. Tem que fazer a outra também (estratégica), mas não pode perder essa (tático-operacional). (entrevistado 2)

Eu acho que a gente devia saber o que realmente está faltando. Tinha que ter diretriz, não é? O que a gente está precisando fortalecer naquele centro para Analistas? Vocês já perguntaram do que eles precisam efetivamente nesse grupo? (entrevistado 1)

Essa atividade de mapeamento, de levantamento de necessidades de capacitação, é a primeira parte de um sistema de TD&E, conforme apontado por Borges-Andrade e Abbad (1996), e orienta todas as demais etapas desse sistema: planejamento, execução e avaliação das ações de TD&E. Sem esse levantamento não há como vincular uma ação de capacitação ao alcance de objetivos; não há como saber se a Empresa está investindo no que realmente ela precisa. Percebeu-se que o Departamento de Gestão de Pessoas da Embrapa reconhece a importância desta ação, pois está prevista nas atribuições da área de educação corporativa da Empresa. Entretanto, no discurso apareceu a necessidade de uma capacitação dos setores de gestão de pessoas de Unidades Descentralizadas da Embrapa para realizarem essa atividade. O levantamento de necessidades de capacitação era feito centralizadamente e, após sua descentralização, houve perda de qualidade desta ação, na percepção dos entrevistados. Esse é um aspecto importante que não pode ser desconsiderado pela Empresa. Se falha a primeira etapa do sistema de TD&E, todo o restante do sistema fica comprometido.

Pareceu haver grande preocupação com a velocidade do aperfeiçoamento dos empregados da Empresa em relação à velocidade das mudanças no ambiente externo. A inovação e o aperfeiçoamento constantes são necessários para os avanços tecnológicos na área de pesquisa, mais ainda na pesquisa agropecuária. Com as mudanças climáticas e aumento da preocupação com o fornecimento de alimentos de maneira sustentável, sem prejuízos para o meio ambiente, novas tecnologias, formas de plantio, de manejo do solo, devem ser pensadas e a resposta à sociedade não pode tardar. Caso contrário, a Empresa fica obsoleta e não responde aos fins a que se destina: “viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura em benefício da sociedade brasileira” (missão da Embrapa – V PDE 2008-2011-2023).

Todas as ações de educação corporativa devem ter foco, devem estar voltadas para o que a Empresa realmente precisa, no presente e no futuro. Esse aspecto foi muito ressaltado nas entrevistas e é corroborado pela literatura. Marisa Eboli (2004) afirma que uma

Organização não oferta capacitações indistintamente, mas preocupa-se com aquelas que levarão a Empresa a alcançar seus objetivos.

No geral, os entrevistados mostraram muitas similaridades em seus discursos. Dois executivos destoaram um pouco dos demais. Um demonstrou, claramente, desconhecer o trabalho da área de educação corporativa, dentro e fora da Embrapa. Outro focou especificamente os empregados novos da Empresa, trazendo questões não vinculadas à capacitação, mas que são importantes e que impactam na gestão de pessoas e nos resultados da Empresa.

De forma geral, a mudança foi a tônica no discurso destes executivos. Todos trouxeram propostas de mudanças, pequenas ou grandes, ao modelo que vem sendo adotado na Embrapa, na área de educação corporativa. Muitas das propostas impactam não só nessa área, mas em toda a gestão de pessoas da Empresa.

No Quadro 7 foram organizadas algumas das sugestões de mudança, extraídas dos comentários dos entrevistados, que a Embrapa pode promover, tanto na área de educação corporativa quanto na de gestão de pessoas como um todo.

#### **Quadro 7 – Sugestões para educação corporativa e gestão de pessoas**

<b>Ações sugeridas</b>	<b>Exemplos do discurso</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de programas de incentivo científico de instituições de fomento à pesquisa nas ações de capacitação/formação da Embrapa</li> </ul>	<p>“A Embrapa pode se utilizar de programas de incentivo científico para capacitar seus profissionais, como, por exemplo, o programa “Ciência sem fronteiras”, do CNPq/CAPES, o qual incentiva a pesquisa científica no País e no exterior por meio da concessão de bolsas de estudo para treinamentos de curta duração, visitas técnicas, graduação, mestrado, doutorado e pós-doutorado.”</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição, por parte da Empresa, do perfil de liderança</li> </ul>	<p>“Eu acho importante que a Embrapa, primeiro, defina qual é o perfil de liderança que ela deseja.”</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da utilização de meios virtuais nas capacitações</li> </ul>	<p>“Cada vez mais poderemos contar com ferramentas e meios virtuais. Porque hoje o contato já não precisa ser necessariamente físico.”</p> <p>“A gente tem que pensar nisso também, e em outras ferramentas e que outros meios nos dão acesso ao conhecimento e competências a que nós não teríamos acesso a cinco anos atrás. Há um conjunto imenso de possibilidades, como as próprias redes sociais.”</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparação dos empregados para um contexto de mudanças rápidas que exige ajustes frequentes nas competências de cada um.</li> </ul>	<p>“As pessoas têm de estar preparadas para os desafios do presente, mas muito ligadas nos desafios e nas mudanças que a gente consegue antever para o futuro. Então, essa mudança exige da Empresa uma composição de competências muito mais complexa do que a composição de competências que tínhamos no passado.”</p> <p>“O profissional do futuro precisará necessariamente incorporar uma visão para além da sua disciplina, além da sua especialidade.”</p> <p>“Na verdade uma Empresa como a nossa, tem de pensar de forma estratégica continuamente. Ela tem que revisar sua agenda de prioridades também continuamente porque a velocidade das mudanças é muito rápida. Não dá pra esperar quatro ou cinco anos para rever a agenda estratégica.”</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de uma cultura do autodesenvolvimento</li> </ul>	<p>“Acho que o papel da Instituição é, na verdade, criar ou consolidar a consciência de que o indivíduo que não está inserido nessa lógica, vai gradualmente se tornando desatualizado.”</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento em capacitações e formações na área de transferência de tecnologia</li> </ul>	<p>“Nós temos muito poucos Pesquisadores trabalhando nessa área, e sem uma formação adequada. Aí nós temos um espaço ainda pra gente avançar com um curso formal <i>stricto sensu</i>, até de mestrado, se for o caso de Analistas, e caso de doutorado também de Analistas e Pesquisadores.”</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança de postura: de reativa para proativa, na EC</li> </ul>	<p>“A ação reativa é sempre aquela que a gente não conhece o nosso mundo e fica esperando a demanda. Nós temos que inverter isso daí. Temos que conhecer a realidade e, proativamente, já partir para a oferta das necessidades, e tanto faz, seja do Pesquisador, do Analista, do Assistente. Mas, isso é uma mudança radical em termos do que a gente tá acostumado a fazer. Então temos muita coisa pra fazer. Nós temos que mudar até a nossa cultura.”</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de um ambiente de compartilhamento da informação</li> </ul>	<p>“O próprio conhecimento gerado dentro da Empresa, os expertises gerados dentro da Empresa na capacitação dos seus grupos de trabalho, eu não vejo compartilhado.”</p> <p>“Então, além de ser capaz de acessar informação e conhecimento em múltiplas fontes; além daquele conhecimento que geramos na Casa, temos que ser capazes de acessar conhecimentos de outros autores, estabelecer relacionamentos e contatos com outras instituições que complementem nosso esforço.”</p> <p>“Informação, conhecimento e relacionamento são os ingredientes críticos para o futuro.”</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de preparar os empregados para relacionamentos</li> </ul>	<p>“Não há futuro para uma Empresa de inovação onde seus funcionários não estejam preparados para relacionamentos. O relacionamento é tão importante quanto gerar informação e conhecimento. Se você não participar da rede de relacionamentos e não tiver capacidade de acessar competências que complementem a sua própria competência vai produzir muito pouco.”</p>
--	---

Fonte: Dados da pesquisa

## 6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Como primeiro elemento de conclusão, cabe considerar que os resultados obtidos neste trabalho alcançaram o objetivo proposto: o de identificar as ações de formação e capacitação que devem ser priorizadas em cada cargo da Embrapa. Ficou evidente que o caminho de aperfeiçoamento dos Pesquisadores é o pós-doutorado; que os Analistas e Assistentes precisam desenvolver-se em suas áreas de atuação, prioritariamente, por meio de capacitações técnicas. Apesar de outras ações terem sido citadas, estas foram as mais evidentes no discurso de todos.

Percebeu-se que apesar de as ações de EC realizadas na Embrapa estarem alinhadas às diretrizes do Departamento de Gestão de Pessoas, conforme se vê no Anexo A, os discursos evidenciaram a necessidade de fazer um ajuste nesse alinhamento de forma a preencher as lacunas existentes. Os entrevistados deram a entender que os resultados alcançados com as capacitações, até o momento, precisam ser potencializados, ou seja, precisam trazer mais inovações em menor espaço de tempo. As ações precisam se aprimorar para satisfazerem mais rapidamente as necessidades de a Empresa se ajustar às constantes mudanças no ambiente externo. Ficou evidente que é preciso efetuar adequações nos formatos e processos de algumas ações de EC para promover o realinhamento estratégico.

Deve fazer parte da vida da Organização essa revisão de estratégias, de práticas, de condutas, ainda mais considerando-se o ambiente dinâmico e instável em que as organizações estão inseridas. Para alcançar-se o alinhamento estratégico será preciso, cada vez mais, flexibilizar, ajustar, adaptar e reorientar algumas das práticas atuais da Empresa como um todo.

Com base nos resultados deste estudo e na análise dos discursos, depreenderam-se mais algumas sugestões de melhorias ao setor de gestão de pessoas da Embrapa, e mais especificamente à área de EC:

- Necessidade de ajuste dos processos, normas e procedimentos das ações corporativas de formação (mestrado e doutorado) e pós-doutorado, de forma a viabilizarem o alcance dos objetivos estratégicos da Organização.

- Necessidade de ajuste dos editais de seleção interna para mestrado, doutorado e pós-doutorado de forma que a Organização possa definir os locais e as áreas de estudo para os quais os empregados poderão se candidatar. Essa é uma tentativa de suprir as lacunas de pesquisas existentes na Embrapa e promover o alcance dos resultados da Organização.

- A divulgação, internamente, das ações realizadas pela educação corporativa.

- O ajuste do quadro de empregados dos setores de gestão de pessoas das unidades descentralizadas da Embrapa, de forma que consigam atender a todos os processos existentes no setor com qualidade e eficiência.

- Valorização da relação dentro da cultura da Empresa, de forma que possa propiciar o aprendizado e a disseminação do conhecimento.

Os resultados aqui expostos reforçam a importância de se revisar constantemente as práticas desenvolvidas em função das novas necessidades e desafios que vão surgindo, fruto da instabilidade do ambiente.

Espera-se que este trabalho possa trazer alguma contribuição para as organizações interessadas em promover o constante alinhamento de suas estratégias, visando ao alcance dos resultados dessas instituições.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencour (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. Cap.7, p. 237-275.

BARBOSA, Edward. **Educação corporativa no Brasil**. 2011. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/educacao-corporativa-no-brasil/71921/>>. Acesso em: 05 abr. 2012.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração**, v.26, n. 4, p. 87-102, out./dez. 1991

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, v.31, n.2, p.112-125, 1996.

BRANDÃO, Hugo Pena. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: conceitos, pressupostos e práticas. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Aprendizado organizacional: contexto e propostas**. v.2, Curitiba: Ibpex, 2011. Cap. 3, p. 93-130.

CANÉPA, Paola Carmem Valenzuela; RIGONI, Eeduardo Henrique; BRODBECK, Angela Freitag. Práticas de Alinhamento Estratégico: um estudo exploratório em organizações industriais e de serviço. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.9, n.1, p.107-129, 2008. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.com.br/editora/index.php/RAM/article/view/153/153>>. Acesso: em 05 abr. 2012

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni et al. **Cargos, carreiras e remuneração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011. 160 p. (Gestão de pessoas)

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 3.ed. São Paulo: Gente, 2004

EMBRAPA. Secretaria de Gestão e Estratégia. **V Plano-Diretor da Embrapa: 2008-2011-2023**. Brasília: Embrapa 2008

INOCENTE, David F. **Análise de um programa de treinamento e de seus resultados: um estudo de caso do MBA Gestão Pública – Banco do Brasil**. 2006. 220f. Dissertação (Mestrado em Administração de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Disponível em: ([site](#)). Acesso em: 15/08/2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 303 p.

NOGUEIRA, A. Roberto R.; MOREIRA Paula C.A. O alinhamento estratégico e a construção do futuro: um estudo exploratório. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.2, n.2, p. 103-125, mai./ago. 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551998000200007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551998000200007&script=sci_arttext)>. Acesso: em 05 fev. 2012.

PILATI, Ronaldo; PORTO, Juliana Barreiros; SILVINO, Alexandre Magno Dias. Educação corporativa e desempenho ocupacional: há alguma relação? **RAE-eletrônica**, v.8, n.2, Art. 14, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5234&Secao=ARTIGOS&Volume=8&Numero=2&Ano=2009>>. Acesso: em 05 fev. 2012.

SACCOL, Amarolinda I. Costa Zanela. Alinhamento estratégico da utilização da internet e do comércio eletrônico: os casos Magazine Luiza e Fleury. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.9, n.2, p.59-80, abr./jun. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000200004&script=sci_arttext)>. Acesso: em 05 abr. 2012

SARAIVA, Luiz Alex Silva; BENEVIDES, Mara Moreira. Estratégia empresarial, gestão de pessoas e universidade corporativa: o caso universidade VALER da Companhia Vale do Rio Doce. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, Ano 7, n.13, p.46-59, jan./jun. 2006

SILVA, Maria Ednei da. Relações entre Impacto do Treinamento no Trabalho e Estratégia Empresarial: o Caso da Eletronorte. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.10, n.3, jul./set. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n3/a06v10n3.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2011.

STAREC, Cláudio. As novas fronteiras do conhecimento no mundo do trabalho. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Aprendizado organizacional: contexto e propostas**. v.2, Curitiba: IbpeX, 2011. Cap. 4, p. 131-158.

TEIXEIRA, E. A. **Teoria Geral da Administração & Prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 148 p. (Gestão de pessoas)

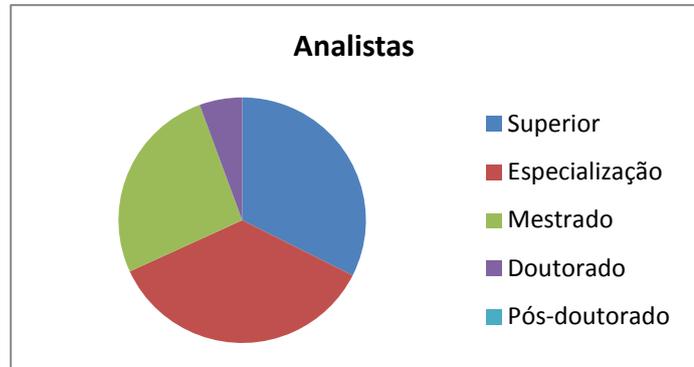
VILLAS, Marcos; FONSECA, Marcus; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. Assegurando o Alinhamento Estratégico da Tecnologia de Informação e Comunicação: o caso das unidades de refino da Petrobras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.1, p.127-153, jan./fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/rap/v40n1/v40n1a07.pdf>>. Acesso: em 29 mai. 2012

## **APÊNDICE A – GUIA PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS**

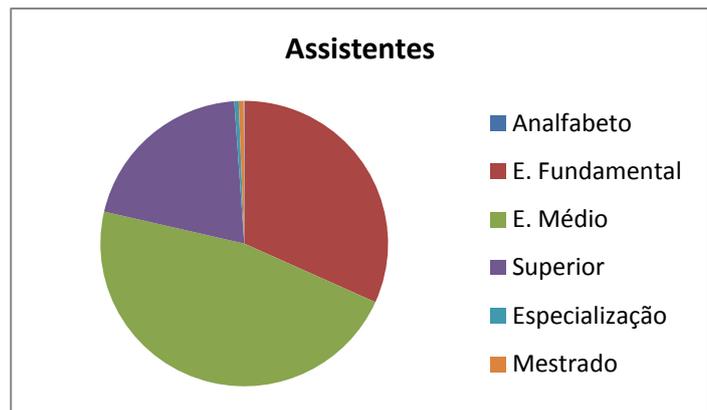
1. Com base no quadro de formação dos empregados da Empresa, para que a Embrapa atinja seus objetivos estratégicos, em que níveis educacionais você acha importante investir prioritariamente, nos cargos de pesquisador, analista, assistente e para empregados em função gerencial?
2. Que tipo de ações a Embrapa deve fazer para viabilizar essa proposta?
3. Qual deve ser o papel do Departamento de Gestão de Pessoas nesta proposta?

## APÊNDICE B – GRÁFICOS UTILIZADOS NAS ENTREVISTAS

Escolarização/cargos	Analistas
Superior	32,4%
Especialização	35,7%
Mestrado	26,3%
Doutorado	5,6%
Pós-doutorado	0



Escolarização/cargos	Assistentes
Analfabeto	0,04%
E. Fundamental	31,7%
E. Médio	46,9%
Superior	20,3%
Especialização	0,5%
Mestrado	0,6%
Doutorado	0,1%



Escolarização/cargos	Pesquisadores
Superior	0,8%
Especialização	0,1%
Mestrado	17,3%
Doutorado	74,5%
Pós-doutorado	7,3%



## APÊNDICE C – RESULTADO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

Categoria – Ações educativas

<b>Cargo/função</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>
Pesquisador	Pós-doutorado, doutorado.	Pós-doutorado, capacitações técnicas (país e exterior).	Doutorado, capacitações contínuas e sistemáticas, pós-doutorado, conhecimentos em inglês.	Pós-doutorado, capacitações técnicas, intercâmbio, especialização, doutorado.
Analista	Mestrado, especialização, identificação de necessidades de capacitação.	Capacitações técnicas, especialização.	Capacitações contínuas e sistemáticas, mestrado, doutorado, conhecimentos em inglês.	Doutorado, especialização, capacitação técnica.
Assistente	Capacitação técnica e de coordenação.	Capacitação técnica.	Capacitação técnica, conhecimentos em inglês.	Capacitação técnica.
Função gerencial	Capacitação técnica específica para a necessidade de conhecimento de cada um (gestores atuais e potenciais).	Capacitação técnica (gestores atuais e potenciais). Preparação de potenciais para assumir a função.	Capacitação técnica.	Especialização e capacitação técnica.

<b>Cargo/função</b>	<b>Entrevistado 5</b>	<b>Entrevistado 6</b>	<b>Entrevistado 7</b>
Pesquisador	Socialização do recém contratado na cultura da Empresa, pós-doutorado, capacitação em projetos.	Pós-doutorado, capacitação técnica.	Capacitação de curta duração, doutorado e pós-doutorado. Tudo focado em áreas estratégicas para a Empresa.
Analista	Mestrado (para analistas da área de pesquisa), especialização, socialização e internalização da cultura, capacitações técnicas.	Mestrado e capacitação técnica para analista administrativo. Doutorado para casos bem específicos e para área técnica.	Capacitação técnica, especialização, mestrado e doutorado (este, nem para todos os casos).
Assistente	Ensino médio para todos. capacitação técnica individual. Inclusão digital.	Ensino médio, capacitação técnica contínua.	Ensino médio, capacitação técnica, foco no curto e longo prazos.
Função Gerencial	Preparar pessoas para serem gestores. Processo continuado. Identificação de talentos.	MBA (com valor de mestrado), capacitação de potenciais.	Capacitações técnicas/comportamentais em conformidade com a função e as responsabilidades de cada chefia. Possibilidade de especialização, mestrado ou doutorado.

## Categoria – Priorizações

<b>Cargo/função</b>	<b>Entrev 1</b>	<b>Entrev 2</b>	<b>Entrev 3</b>	<b>Entrev 4</b>
Pesquisador	Pós-doutorado, doutorado (nas competências que a Embrapa não tem).	Pós-doutorado nas áreas que a Embrapa sugerir, capacitações de curta duração (exterior): priorizar curso de inglês.	Capacitações de curta duração contínuas e sistemáticas.	Pós-doutorado e capacitação técnica no Brasil e no exterior. Priorizar área de Transferência de Tecnologia.
Analista	Capacitações técnicas.	Capacitações técnicas ou especialização conforme necessidade e áreas de interesse da Embrapa.		Capacitação técnica, especialização.
Assistente	Capacitações técnicas.	Capacitação técnica focada (necessidade, interesse da Embrapa).	Capacitação técnica, maquinária e digital.	Capacitação técnica.
Gestores	Capacitações técnicas	Capacitação técnica individual, focada na necessidade de cada gestor (estratégica, tática e operacional)	Capacitação técnica. Prepará-los para serem agentes de mudanças.	Especialização e cursos de curta duração.

<b>Cargo/função</b>	<b>Entrev 5</b>	<b>Entrev 6</b>	<b>Entrev 7</b>
Pesquisador	Internalização da cultura da Empresa e só, então, investimento no pós-doutorado.	Pós-doutorado ou capacitação técnica (não priorizou). Ambos no exterior. Focados nas áreas estratégicas da Empresa.	capacitação técnica para o curto prazo. Pós-doutorado como preparação para o futuro.
Analista	Especialização e capacitações técnicas específicas,.	Especialização, mestrado, capacitações técnicas.	Capacitação técnica voltada para a área de atuação do analista.
Assistente	Ensino médio, capacitação técnica individual, inclusão digital.	Capacitação técnica nas áreas de interesse da Embrapa.	Conclusão do ensino médio, capacitação técnica focada no curto e longo prazos (conforme o perfil profissional do assistente)
Função Gerencial	Não priorizou nível de educação ou capacitação.	Doutorado para gestores da área de pesquisa e desenvolvimento, MBA para os demais gestores, preparação de novos gestores (antes de ocuparem a função).	Programa de preparação para gestor e de atualização continuada.

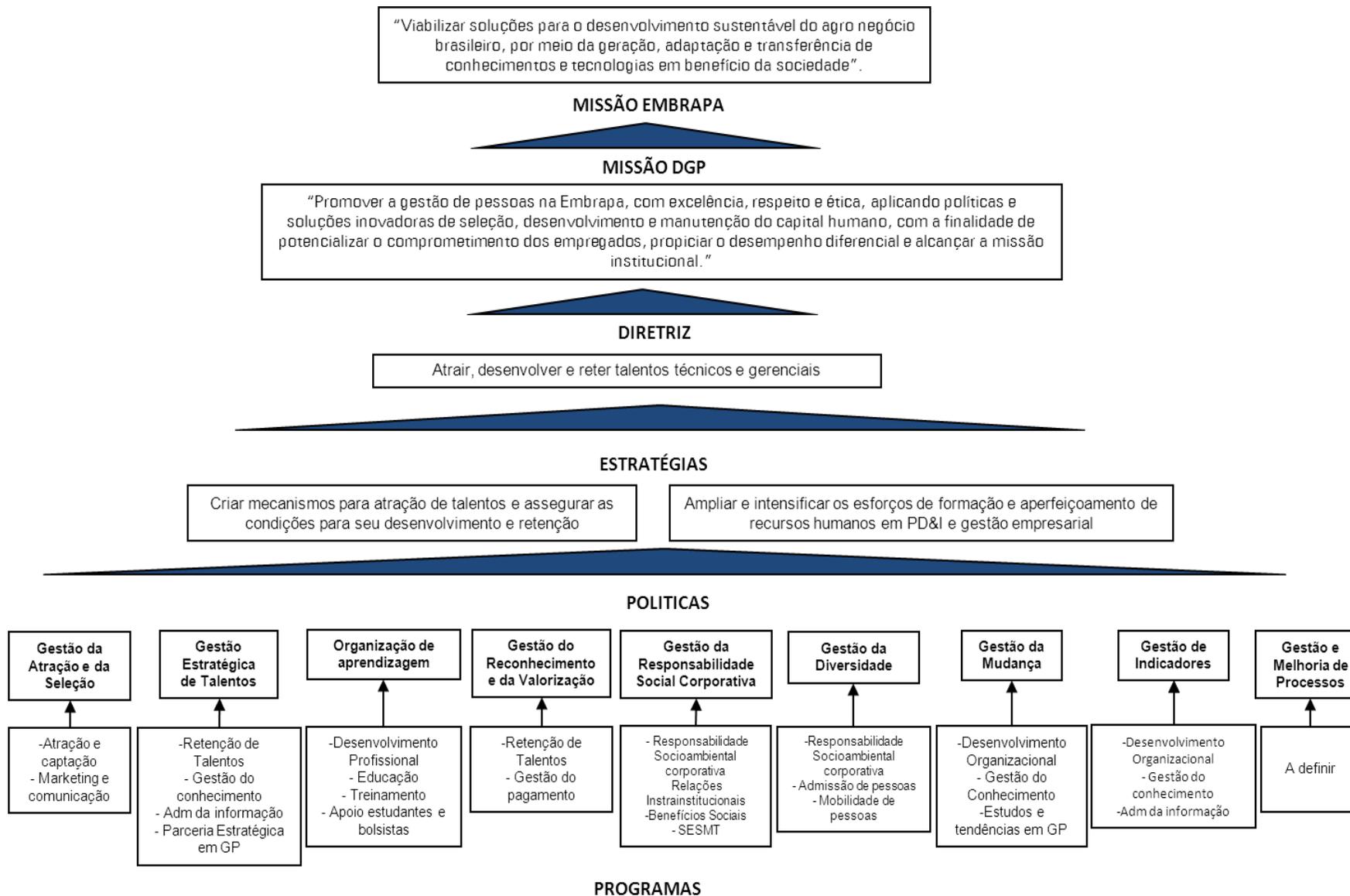
## Categoria – Papel do setor de gestão de pessoas (foco em EC)

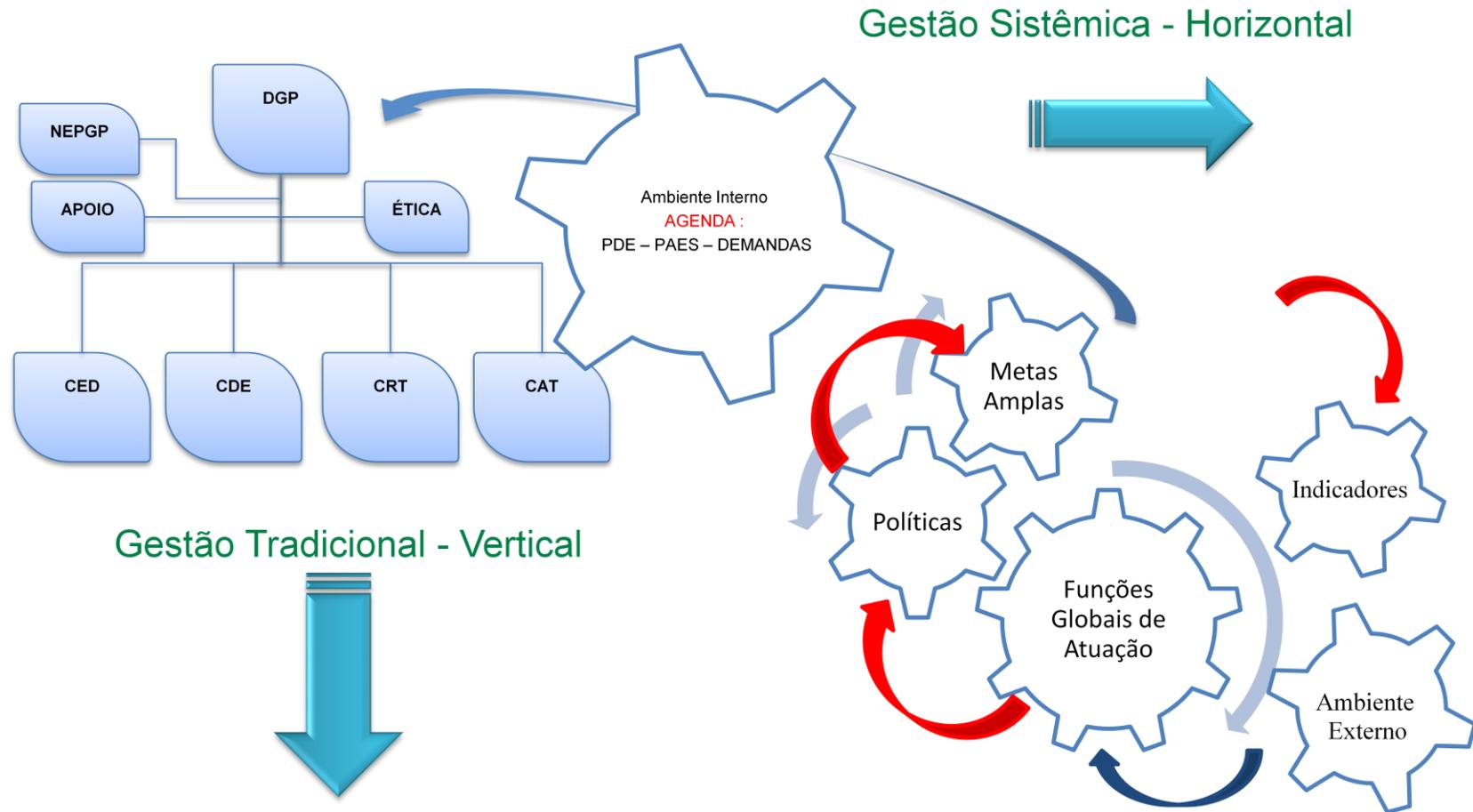
<b>Cargo/Função</b>	<b>Entrev 1</b>	<b>Entrev 2</b>	<b>Entrev 3</b>	<b>Entrev 4</b>
Pesquisador	Estimular editais nas áreas estratégicas informadas pela diretoria, induzir em áreas e locais de parcerias firmadas, possibilitar escolha de curso e instituição pelos Pesquisadores.	Mapear necessidades de capacitação e formação, mapear a realidade que temos (gestão de pessoas), orientar, informar, divulgar ações.	Estimular o autodesenvolvimento, favorecer as relações e interações entre as pessoas para troca de conhecimentos. Favorecer o processo de mudança dentro da Empresa.	Fomentar a mudança de cultura, estimular o autodesenvolvimento e a troca de conhecimentos para criar competência de relacionamento. Fazer levantamento de necessidades de capacitação, monitorar os gaps de competências, sistematizar a capacitação continuada e focada. Mapear os institutos de pesquisa que promovam capacitação.
Analista	Apoiar as Unidades, instrumentalizar seus levantamentos de necessidades de capacitação e formação. Diferenciar o Analista administrativo e o de laboratório nas ações de capacitação e formação.	Idem	Estimular o autodesenvolvimento.	Sistematizar a capacitação continuada e focada, levantar necessidades de capacitação.
Assistente	Ajudar as Unidades a fazerem o levantamento de necessidades de capacitação, diferenciar o Assistente administrativo do de laboratório nas ações de capacitação	Idem	Estimular o autodesenvolvimento.	Fazer levantamento de necessidades de capacitação para promover capacitação focada e que vislumbre necessidades futuras.
Função Gerencial	Efetuar levantamento de necessidade de capacitação gerencial individualizada.	Idem (conhecer o perfil dos gestores para propor ações individualizadas).	Contratar gestores e não mais usar cientistas para fazer gestão.	Prepará-los para serem agentes de mudanças.

## Continuação da categoria – Papel do setor de gestão de pessoas (foco em EC)

<b>Cargo/Função</b>	<b>Entrev 5</b>	<b>Entrev 6</b>	<b>Entrev 7</b>
Pesquisador	Desenvolver a política, o modelo, de inserção do novo pesquisador em equipes já estruturadas, como forma de socialização.	Fortalecer o programa de pós-doutorado. Aderir ao programa do governo “Ciência sem Fronteira”.	Estimular editais em áreas estratégicas para a Empresa, mapear necessidades de capacitação (áreas e subáreas), investir em ensino a distância com foco.
Analista	Promover capacitação continuada, fornecer método para que as Unidades da Embrapa façam seus levantamentos de necessidades de capacitação e formação individuais.	Aderir ao programa do governo “Ciência sem Fronteira” (Analistas vinculados à pesquisa).	Revisar as normas, procedimentos e processos para “linkar” os cursos de formação aos objetivos da Empresa. Ter conhecimento prévio sobre a qualidade das instituições de ensino superior e o retorno que elas podem trazer.
Assistente	Promover capacitação continuada	Analisar o tempo de casa dos assistentes antes de custear o ensino médio. Terceirizar o assistente de campo.	Conhecer a realidade dos assistentes em cada unidade, mapear as necessidades individuais de capacitação.
Função Gerencial	Promover capacitação continuada. Preparar um quadro de gestores para a Embrapa.	Criar um modelo, um programa de treinamento para preparação de futuros gestores.	Definir o perfil de liderança da Embrapa, desenvolver programa de preparação e atualização continuada de gestores, mapear as competências dos gestores, por Unidade.

## ANEXO A – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMBRAPA



**ANEXO B – MODELO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA ESTRUTURA DO DGP NA EMBRAPA****Modelo de Organização para Alcance dos Objetivos Organizacionais**

**ANEXO C – MODELO DE ESTRUTURAÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA EMBRAPA****Políticas, Programas e Subprogramas**