

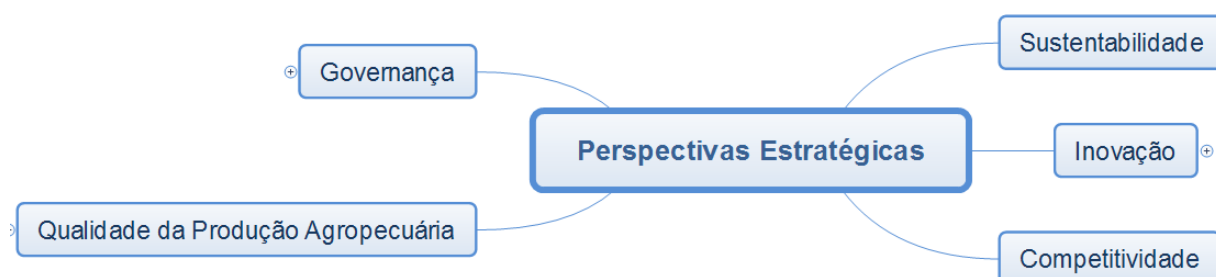
Sumário Executivo

Produto: Diagnóstico de Lacunas de Competências Gerenciais do MAPA.

Foi elaborado e aplicado questionário para diagnóstico das lacunas de Competências Gerenciais, contendo 33 referenciais de desempenho. O instrumento foi aplicado por meio da plataforma *Agroform*, no período de 09/11 a 31/11/2017, e foi respondido por ocupantes de cargos DAS/FCPE 101.1 a 101.5. Os participantes foram orientados a avaliar o grau de importância de cada referencial de desempenho para a sua atuação gerencial, bem como o grau de domínio. Assim, o questionário foi preenchido por um total de 210 participantes o que correspondeu ao percentual de aproximadamente 46,5% dos gestores do MAPA sede.

Os comportamentos foram agrupados, em etapas anteriores, em 5 Perspectivas Estratégicas de atuação do gestor do MAPA, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Perspectivas Estratégicas de atuação gerencial - MAPA



O instrumento apresentou 33 descrições de comportamentos que se complementam para refletir o desempenho efetivo da atividade gerencial no âmbito de atuação do gestor público do agronegócio brasileiro, segundo o Quadro 1 abaixo.

Quadro I: Referenciais de desempenho

Competências Gerenciais
1. Acompanha a produção de conhecimento, tecnologias e inovações ligadas ao setor em âmbito nacional e internacional.
2. Gerencia indicadores de sustentabilidade das cadeias produtivas visando adotar medidas preventivas e corretivas.
3. Identifica oportunidades e ameaças no agronegócio para tomada de decisões estratégicas.
4. Incentiva os integrantes de sua equipe a inovar nos processos e no ambiente de trabalho.

5. Mobiliza subsídios de apoio financeiro visando a inclusão social e o fortalecimento do produtor.
6. Orienta iniciativas que reduzam controles excessivos sem comprometer a segurança dos produtos agropecuários ofertados ao mercado.
7. Projeta cenários do mercado nacional e internacional visando avaliação contínua de tendências para formulação de planos estratégicos.
8. Promove ações para capacitação de técnicos e produtores visando o desenvolvimento de cadeias produtivas sustentáveis.
9. Promove o aperfeiçoamento contínuo dos membros de sua equipe em temas e ações inovadoras para o agronegócio.
10. Adota medidas para melhoria contínua da qualidade e conformidade dos produtos do agronegócio brasileiro.
11. Aprimora critérios para controle da qualidade e inocuidade dos produtos de origem animal e vegetal brasileiros adotando ferramentas de rastreabilidade.
12. Articula parcerias com agentes públicos e privados visando o desenvolvimento ordenado de processos produtivos sustentáveis.
13. Combina conhecimentos, habilidades e atitudes dos integrantes de sua equipe de trabalho para alcance de resultados.
14. Destina recursos financeiros para estudos e pesquisas de inovação a partir da prospecção de cenários futuros.
15. Estabelece objetivos claros e factíveis com ações de acompanhamento de resultados.
16. Estimula ações de monitoramento e fiscalização da entrada de produtos de origem animal e vegetal importados.
17. Estimula o aumento da quantidade de produção e distribuição dos produtos agronegócio brasileiro.
18. Gerencia acordos visando o equilíbrio entre os objetivos das cadeias produtivas, a redução de impactos ambientais e o uso sustentável dos recursos naturais.
19. Gerencia sua unidade de trabalho em alinhamento com os objetivos estratégicos da organização visando atender as demandas da sociedade.
20. Incentiva a modernização das atividades visando agilidade e eficiência dos processos para tomada de decisão.
21. Mobiliza esforços para implementação de estrutura logística mais eficiente no setor visando agregação de valor aos produtos.
22. Articula ações de marketing para promoção da imagem do produto brasileiro em nível nacional e internacional
23. Orienta a adoção de tecnologias e inovações de acordo com as necessidades do setor agropecuário.
24. Orienta padrões de produção visando o abastecimento nacional de produtos agropecuários com qualidade.
25. Promove ações para capacitação de equipes, técnicos e produtores nas áreas sanitárias tendo em vista garantir a segurança alimentar.
26. Promove o acesso a conteúdos e conceitos sobre sustentabilidade para sua equipe de trabalho
27. Promove o intercâmbio de informações e experiências entre colaboradores, setores do MAPA e instituições nacionais e internacionais.
28. Colabora com a atualização de normas visando o aperfeiçoamento de modelos regulatórios.
29. Define estratégias com base em estudos sobre possíveis impactos ambientais, sociais e econômicos de projetos de desenvolvimento agropecuário.
30. Estabelece acordos de comercialização, nacionais e internacionais, visando ampliar a participação dos produtos brasileiros no mercado.
31. Estimula a inovação do setor agropecuário por meio de parcerias com universidades e instituições de P&D nacionais e internacionais.

32. Estimula ações de monitoramento e fiscalização das cadeias produtivas nacionais.
33. Fornece apoio e orientação para o desenvolvimento das atividades sob sua coordenação.

Para o preenchimento do questionário foram utilizadas duas escalas tipo Likert de 5 pontos, como apresentado abaixo:

Grau de Importância (I): 1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = medianamente importante; 4 = muito importante; 5 = extremamente importante.

Grau de Domínio (D): 1 = não domino; 2 = domino pouco; 3 = domina moderadamente; 4 = domino muito; 5 = domino totalmente.

Caso a competência em avaliação não se aplique ao **seu contexto de trabalho** deve ser avaliada como 1= nada importante.

Foram realizadas as seguintes análises:

- Análises estatísticas descritivas – cálculo da **média, moda e desvio padrão** dos 33 referenciais de desempenho e das cinco frentes de atuação gerencial, considerando a escala de importância e domínio.

- Cálculo do índice de prioridade de capacitação (IPC) - O IPC, também denominado como **Espaço de Aprendizagem**, para identificar qual a prioridade das necessidades de capacitação para cada frente gerencial e para os referenciais de desempenho.

A análise dos dados dos questionários consta, em detalhes, nos Anexos I e II, desse Sumário Executivo.

A INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO FOI DIVIDIDA EM DOIS BLOCOS

I – Categorias – Perspectivas Estratégicas

Governança - Focaliza referenciais de atuação gerencial voltados à gestão interna; à gestão de pessoas; à gestão de processos operacionais e administrativos; à articulação intrainstitucional, interinstitucional e com a sociedade na esfera nacional e internacional.

Inovação – Engloba o conjunto de comportamentos gerenciais direcionados à produção de conhecimento e tecnologias por meio de pesquisas, estudos e iniciativas fundamentadas nas necessidades do setor e que orientem à inovação tecnológica, de equipes e processos diante de cenários estabelecidos.

Competitividade – Compreende comportamentos gerenciais relativos à quantidade, qualidade, agregação de valor e conformidade dos produtos do agronegócio; e à avaliação estratégica visando ampliar a articulação e a participação dos produtos agropecuários brasileiros no mercado nacional e internacional.

Qualidade da Produção Agropecuária – Refere-se ao conjunto de comportamentos gerenciais que tem como objetivo garantir a segurança alimentar, assegurando produção e abastecimento de produtos de origem animal e vegetal com qualidade e inocuidade em âmbito nacional, por meio de ações de monitoramento, fiscalização, rastreabilidade e regulamentação de toda a cadeia produtiva.

Sustentabilidade – Refere-se às ações gerenciais voltadas ao desenvolvimento sustentável da cadeia produtiva agropecuária por meio da promoção de atividades relacionadas à inclusão, capacitação e fortalecimento do produtor; ao apoio financeiro através de instrumentos e subsídios econômicos; bem como à redução de impactos ambientais e uso sustentável dos recursos naturais.

Tabela I - Médias de Importância e Domínio e IP por Categoria Competência Gerencial

Categoria	Domínio	Importância	IP
Governança	3,31	4,05	6,84
Inovação	2,53	3,35	8,27
Competitividade	2,08	2,88	8,41
Qualidade da Produção Agropecuária	2,06	2,84	8,35
Sustentabilidade	2,11	2,8	8,1

Categoria	Desenvolvimento atual	IP	Prioridade Máxima
Governança	13,16	6,84	20,00
Inovação	11,73	8,27	20,00
Competitividade	11,59	8,41	20,00
Qualidade da Produção Agropecuária	11,65	8,35	20,00
Sustentabilidade	11,9	8,1	20,00

Categoria	Desenvolvimento atual	IP
Governança	65,8%	34,2%
Inovação	58,65%	41,35%
Competitividade	57,95%	42,05%
Qualidade da Produção Agropecuária	58,25%	41,75%
Sustentabilidade	59,5%	40,5%

Os gráficos 1 e 2 ilustram as categorias de competências que necessitam de maior atenção, no tocante ao desenvolvimento de ações de capacitação gerencial.

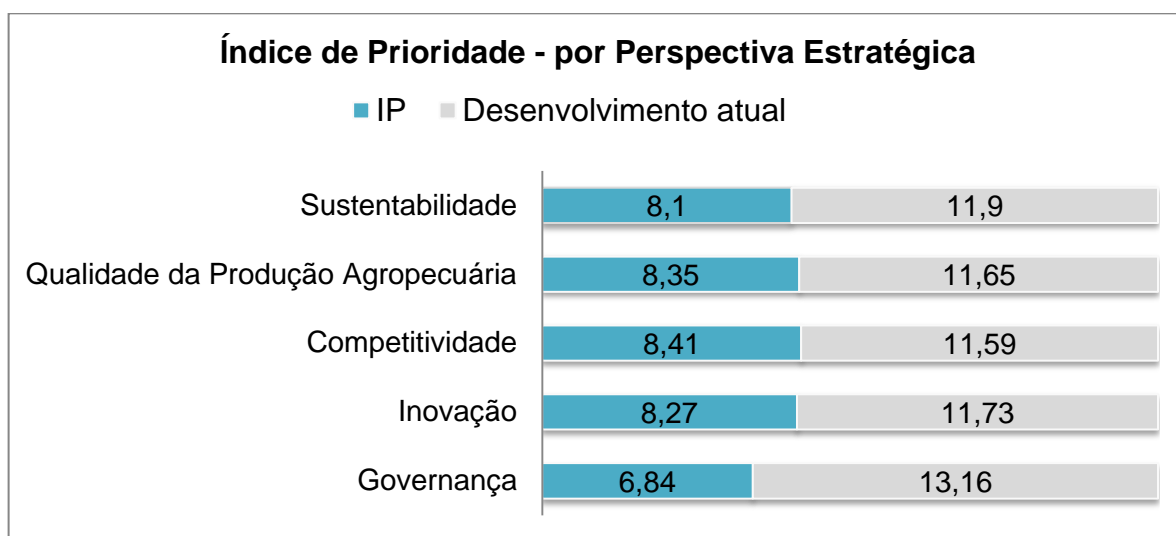


Gráfico 1 – Índice de prioridade por categoria de competência.

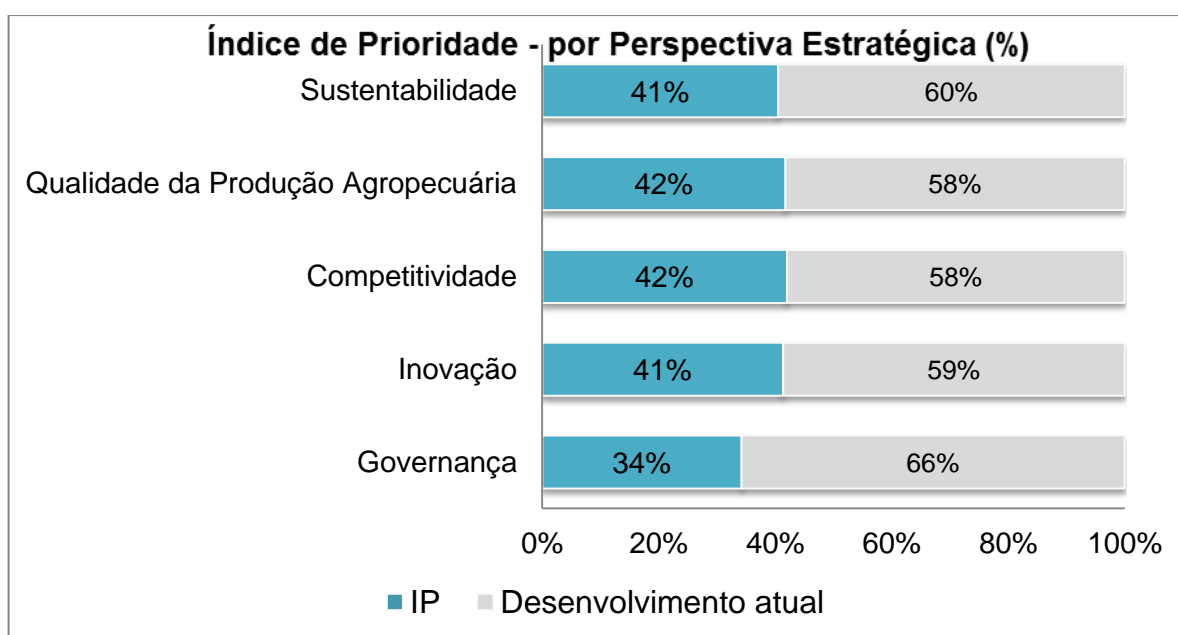


Gráfico 2 – Índice de prioridade por categoria de competência (%).

A partir dos dados apresentados, observa-se a necessidade de maior atenção, em termos de categorias de competências, às Perspectivas Estratégicas Qualidade da Produção Agropecuária e Competitividade.

II – Índices de Priorização dos Referenciais de Desempenho

Considerando os índices de priorização obtidos em cada uma das categorias de competências, estão sistematizados a seguir os referenciais de desempenho nos

quais foram evidenciadas necessidades mais acentuadas de capacitação e desenvolvimento gerencial.

Governança	6,84
Combina conhecimentos, habilidades e atitudes dos integrantes de sua equipe de trabalho para alcance de resultados.	6,3
Fornece apoio e orientação para o desenvolvimento das atividades sob sua coordenação.	5,4
Incentiva a modernização das atividades visando agilidade e eficiência dos processos para tomada de decisão.	6,8
Gerencia sua unidade de trabalho em alinhamento com os objetivos estratégicos da organização visando atender as demandas da sociedade.	6,93
Estabelece objetivos claros e factíveis com ações de acompanhamento de resultados.	7,12
Promove o intercâmbio de informações e experiências entre colaboradores, setores do MAPA e instituições nacionais e internacionais.	8,04
Inovação	8,27
Estimula a inovação do setor agropecuário por meio de parcerias com universidades e instituições de P&D nacionais e internacionais.	8,75
Destina recursos financeiros para estudos e pesquisas de inovação a partir da prospecção de cenários futuros.	8,4
Orienta a adoção de tecnologias e inovações de acordo com as necessidades do setor agropecuário.	8,6
Incentiva os integrantes de sua equipe a inovar nos processos e no ambiente de trabalho.	6,05
Promove o aperfeiçoamento contínuo dos membros de sua equipe em temas e ações inovadoras para o agronegócio.	8,15
Acompanha a produção de conhecimento, tecnologias e inovações ligadas ao setor em âmbito nacional e internacional.	7,85
Competitividade	8,41
Projeta cenários do mercado nacional e internacional visando avaliação contínua de tendências para formulação de planos estratégicos.	8,61
Identifica oportunidades e ameaças no agronegócio para tomada de decisões estratégicas.	8,2
Estabelece acordos de comercialização, nacionais e internacionais, visando ampliar a participação dos produtos brasileiros no mercado.	8,5
Mobiliza esforços para implementação de estrutura logística mais eficiente no setor visando agregação de valor aos produtos.	8,3
Adota medidas para melhoria contínua da qualidade e conformidade dos produtos do agronegócio brasileiro.	8,3
Articula ações de marketing para promoção da imagem do produto brasileiro em nível nacional e internacional	8,44
Estimula o aumento da quantidade de produção e distribuição dos produtos agronegócio brasileiro.	7,91
Qualidade da Produção Agropecuária	8,35
Aprimora critérios para controle da qualidade e inocuidade dos produtos de origem animal e vegetal brasileiros adotando ferramentas de rastreabilidade.	8,47
Colabora com a atualização de normas visando o aperfeiçoamento de modelos regulatórios.	8,2
Orienta padrões de produção visando o abastecimento nacional de produtos agropecuários com qualidade.	8,42
Estimula ações de monitoramento e fiscalização das cadeias produtivas nacionais.	8,3
Estimula ações de monitoramento e fiscalização da entrada de produtos de origem animal e vegetal importados.	8,4
Promove ações para capacitação de equipes, técnicos e produtores nas áreas sanitárias tendo em vista garantir a segurança alimentar.	8,52
Orienta iniciativas que reduzam controles excessivos sem comprometer a segurança dos produtos agropecuários ofertados ao mercado.	7,8
Sustentabilidade	8,1
Promove ações para capacitação de técnicos e produtores visando o desenvolvimento de cadeias produtivas sustentáveis.	7,97
Promove o acesso a conteúdos e conceitos sobre sustentabilidade para sua equipe de trabalho.	7,8

Gerencia acordos visando o equilíbrio entre os objetivos das cadeias produtivas, a redução de impactos ambientais e o uso sustentável dos recursos naturais.	8,2
Mobiliza subsídios de apoio financeiro visando a inclusão social e o fortalecimento do produtor.	8,04
Define estratégias com base em estudos sobre possíveis impactos ambientais, sociais e econômicos de projetos de desenvolvimento agropecuário.	8,4
Articula parcerias com agentes públicos e privados visando o desenvolvimento ordenado de processos produtivos sustentáveis.	7,99
Gerencia indicadores de sustentabilidade das cadeias produtivas visando adotar medidas preventivas e corretivas.	7,92

Ao analisar os resultados de cada comportamento gerencial, cabe uma reflexão a respeito do diagnóstico em outros aspectos da instituição durante o processo de planejamento de programa de desenvolvimento gerencial, como lotação (Secretarias), cargo (DAS/FCPE), nível (101.1 a 101.5), entre outros, além da análise individual de cada gestor respondente. Ainda, as análises estatísticas descritivas (Anexos I e II), principalmente o **desvio padrão** de alguns referenciais de desempenho, apontam para necessidade de um diagnóstico mais segmentado segundo os aspectos mencionados a fim de alinhar os pontos convergentes e conduzir as ações de capacitação de modo mais assertivo.

Isso se faz necessário porque, eventualmente, alguns referenciais podem não ter sido classificados pelos participantes como sendo importantes para atuação de um gestor, uma vez que remetem a aspectos da atuação que ainda não fazem parte da cultura vigente ou do seu campo de responsabilidades, mas que deverão ser incorporados na Instituição.

Essa constatação sinaliza e reforça a necessidade de planejamento de ações de desenvolvimento que possam desenvolver a atuação do gestor principalmente nos comportamentos com maiores espaços de aprendizagem, mas não somente neles e sim em todas as categorias de competências com seus respectivos referenciais de desempenho.

As etapas anteriores ao diagnóstico das lacunas de competências gerenciais, isto é, as fases do processo de mapeamentos das competências dos gestores do MAPA podem ser verificadas em Duarte (2017).

DUARTE, S. C. de L. Competências gerenciais no setor público do agronegócio. 2017. 110 f., il. Dissertação (Mestrado em Agronegócios)—Universidade de Brasília, Brasília, 2017 (disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/23949>>).

ANEXO I – Média, Moda e Desvio Padrão – Perspectivas Estratégicas

Categoria	Média - I	Média - D	Moda - I	Moda - D	Desvio Padrão - I	Desvio Padrão - D
Governança	4,05	3,31	4	3	0,998	1,025
Inovação	3,35	2,53	4	3	1,477	1,216
Competitividade	2,88	2,08	1	1	1,555	1,098
Qualidade da Produção Agropecuária	2,84	2,06	1	1	1,605	1,21
Sustentabilidade	2,8	2,11	1	1	1,524	1,166

ANEXO II – Média, Moda e Desvio Padrão – Referenciais de Desempenho

Competências Gerenciais	Média - I	Média - D	Moda - I	Moda - D	Desvio Padrão - I	Desvio Padrão - D
1. Acompanha a produção de conhecimento, tecnologias e inovações ligadas ao setor em âmbito nacional e internacional.	3,757	2,909	4	3	1,223	0,961
2. Gerencia indicadores de sustentabilidade das cadeias produtivas visando adotar medidas preventivas e corretivas.	2,933	2,3	4	1	1,45	1,124
3. Identifica oportunidades e ameaças no agronegócio para tomada de decisões estratégicas.	3,424	2,61	4	3	1,406	1,085
4. Incentiva os integrantes de sua equipe a inovar nos processos e no ambiente de trabalho.	4,324	3,586	5	4	0,806	0,838
5. Mobiliza subsídios de apoio financeiro visando a inclusão social e o fortalecimento do produtor.	2,595	1,91	1	1	1,52	1,056
6. Orienta iniciativas que reduzam controles excessivos sem comprometer a segurança dos produtos agropecuários ofertados ao mercado.	2,838	2,252	4	1	1,481	1,2
7. Projeta cenários do mercado nacional e internacional visando avaliação contínua de tendências para formulação de planos estratégicos.	3,109	2,229	4	3	1,468	1,038
8. Promove ações para capacitação de técnicos e produtores visando o desenvolvimento de cadeias produtivas sustentáveis.	2,85	2,205	1	1	1,594	1,28
9. Promove o aperfeiçoamento contínuo dos membros de sua equipe em temas e ações inovadoras para o agronegócio.	3,329	2,552	4	3	1,408	1,145
10. Adota medidas para melhoria contínua da qualidade e conformidade dos produtos do agronegócio brasileiro.	2,986	2,22	1	1	1,596	1,205
11. Aprimora critérios para controle da qualidade e inocuidade dos produtos de origem animal e vegetal brasileiros adotando ferramentas de rastreabilidade.	2,714	1,88	1	1	1,617	1,107
12. Articula parcerias com agentes públicos e privados visando o desenvolvimento ordenado de processos produtivos sustentáveis.	2,83	2,176	1	1	1,56	1,211
13. Combina conhecimentos, habilidades e atitudes dos integrantes de sua equipe de trabalho para alcance de resultados.	4,281	3,533	4	4	0,752	0,837
14. Destina recursos financeiros para estudos e pesquisas de inovação a partir da prospecção de cenários futuros.	2,814	2,02	1	1	1,546	1,15
15. Estabelece objetivos claros e factíveis com ações de acompanhamento de resultados.	4	3,224	4	3	0,98	0,994
16. Estimula ações de monitoramento e fiscalização da entrada de	2,661	1,852	1	1	1,676	1,191

produtos de origem animal e vegetal importados.						
17. Estimula o aumento da quantidade de produção e distribuição dos produtos agronegócio brasileiro.	2,471	1,77	1	1	1,512	1,01
18. Gerencia acordos visando o equilíbrio entre os objetivos das cadeias produtivas, a redução de impactos ambientais e o uso sustentável dos recursos naturais.	2,66	1,92	1	1	1,582	1,157
19. Gerencia sua unidade de trabalho em alinhamento com os objetivos estratégicos da organização visando atender as demandas da sociedade.	4,1	3,314	4	3	1,028	1,00
20. Incentiva a modernização das atividades visando agilidade e eficiência dos processos para tomada de decisão.	4,171	3,37	4	3	0,835	0,871
21. Mobiliza esforços para implementação de estrutura logística mais eficiente no setor visando agregação de valor aos produtos.	2,723	1,96	1	1	1,5	1,041
22. Articula ações de marketing para promoção da imagem do produto brasileiro em nível nacional e internacional	2,56	1,68	1	1	1,6	0,96
23. Orienta a adoção de tecnologias e inovações de acordo com as necessidades do setor agropecuário.	2,95	2,076	1	1	1,59	1,142
24. Orienta padrões de produção visando o abastecimento nacional de produtos agropecuários com qualidade.	2,7	1,871	1	1	1,618	1,101
25. Promove ações para capacitação de equipes, técnicos e produtores nas áreas sanitárias tendo em vista garantir a segurança alimentar.	2,805	1,961	1	1	1,62	1,205
26. Promove o acesso a conteúdos e conceitos sobre sustentabilidade para sua equipe de trabalho	3,014	2,414	4	3	1,41	1,151
27. Promove o intercâmbio de informações e experiências entre colaboradores, setores do MAPA e instituições nacionais e internacionais.	3,495	2,7	4	3	1,283	1,214
28. Colabora com a atualização de normas visando o aperfeiçoamento de modelos regulatórios.	3,323	2,528	4	1	1,56	1,3
29. Define estratégias com base em estudos sobre possíveis impactos ambientais, sociais e econômicos de projetos de desenvolvimento agropecuário.	2,67	1,85	1	1	1,522	1,06
30. Estabelece acordos de comercialização, nacionais e internacionais, visando ampliar a participação dos produtos brasileiros no mercado.	2,514	1,629	1	1	1,578	1,00
31. Estimula a inovação do setor agropecuário por meio de parcerias com universidades e instituições de P&D nacionais e internacionais.	2,94	2,019	4	1	1,534	1,157
32. Estimula ações de monitoramento e fiscalização das cadeias produtivas nacionais.	2,814	2,052	1	1	1,58	1,214
33. Fornece apoio e orientação para o desenvolvimento das atividades sob sua coordenação.	4,286	3,745	4	4	0,8	0,894