

**MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E
ABASTECIMENTO
SECRETARIA EXECUTIVA**

**Projeto Político-Pedagógico da
Escola Nacional de Gestão
Agropecuária**

Julho/2015

A ESCOLA NACIONAL DE GESTÃO AGROPECUÁRIA

Missão

“Oferecer programas de aprendizado de excelência e propiciar condições para aprendizagem significativa, atualizada e eficaz, que prepare servidores competentes, éticos e com argumentação sólida”.

Visão

“Em 2025 ser reconhecida como referência nacional na formação de servidores públicos e empregados que prestam serviços públicos voltados para a melhoria da agropecuária brasileira.”

Objetivo Geral

Propiciar a formação de servidores, empregados, empresários, produtores e demais envolvidos nos arranjos produtivos do agronegócio brasileiro, de forma que se tornem autônomos, críticos, e potencializem sua capacidade de argumentação sólida e competência na produção e no trabalho.

Público–Alvo

O foco das ações de capacitação da Escola de Gestão da Agricultura do MAPA são, principalmente, os servidores e gestores para que suas iniciativas de aprendizagem voltadas para o desenvolvimento de suas competências estejam intimamente relacionadas às estratégias do Ministério e às demandas do agronegócio brasileiro.

Dessa maneira, a Escola de Gestão da Agricultura assegurará o acesso à educação continuada promovendo a qualificação para o exercício de suas atividades.

Porém diante das perspectivas do MAPA Estratégico, esse público se expandirá para a sociedade e os parceiros e agentes do agronegócio, fechando o ciclo de atendimento a demandas internas e externas.

Principais produtos

Servidores e empregados de empresas e órgãos vinculados ao MAPA formados e reconhecidos pela qualidade de seu trabalho e pela excelência na prestação de serviços para o desenvolvimento do Agronegócio.

Funcionários públicos e demais agentes relacionados com o controle, fomento e desenvolvimento da agropecuária brasileira, capacitados.

Produtores rurais e empresários do setor agrícola brasileiro, capacitados.

Recursos

Para o desenvolvimento das suas ações, a Escola de Gestão da Agricultura se valerá das capacitações internas e de parcerias educacionais firmadas com instituições de ensino públicas e privadas, outras escolas de governo e universidades renomadas para conduzir seu desenvolvimento de pessoas, bem como instituições de prestígio no exterior.

A Escola de Gestão da Agricultura utilizará dos produtos realizados pela área de Tecnologia da Informação do MAPA para a disponibilização de treinamentos à distância utilizando a plataforma própria, plataformas de outras instituições públicas e privadas e das cessões de ambientes de aprendizagem.

A Escola de Gestão da Agricultura do MAPA, em Brasília, inicialmente, utilizará as instalações do Centro de Treinamento da CONAB, que está preparado com salas amplas, com mobiliário adequado e com recursos multimídia suficientes para o atendimento necessário a treinamentos breves e longos cursos, bem como abrigar a equipe do MAPA responsável pela gestão administrativa.

As ações da Escola em outras unidades da federação se darão por meio de parcerias firmadas com universidades regionais e outras escolas de governo, sem a necessidade de multiplicar o deslocamento dos servidores para Brasília. Outras ações da escola poderão ser amplamente multiplicadas via EAD.

O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA DE GESTÃO DA AGRICULTURA DO MAPA

Essa é uma ferramenta de planejamento e avaliação das diretrizes de aprendizado do MAPA. É um documento que define as metas, objetivos e aspirações a serem alcançadas por meio da aquisição de conhecimentos em relação à estratégia definida pela organização.

Definir a filosofia educacional, a concepção metodológica, os princípios, diretrizes e estratégias norteadoras das ações educacionais para o coletivo dos profissionais é um ponto fundamental para o processo da educação do MAPA.

O Projeto Político Pedagógico – PPP existe para orientar os gestores das áreas de estratégia, desenvolvimento e capacitação sobre que tipo de educação que o MAPA quer desenvolver e que servidores quer formar. Ele define a identidade do processo de ensino e aprendizagem do MAPA, a ser disseminado por todo o Ministério por meio da Escola de Gestão da Agricultura. Seu propósito é servir como referencial para os processos de capacitação do MAPA, apresentando as bases teóricas e práticas para construção de propostas para ações de aprendizagem a serem executadas durante um determinado período, alinhadas às estratégias do MAPA.

Deve-se considerar o MAPA como um espaço de formação de servidores conscientes, responsáveis e críticos, definindo e organizando as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem e ao alcance de metas e objetivos estabelecidos.

O PPP detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido no MAPA, bem como as necessidades, propósitos e expectativas da organização. Expressa a cultura da organização e, ao mesmo tempo, contribui para transformá-la. Tem a função de planejamento global de sua ação

educativa e revela os modos de pensar e agir dos atores que participam do processo de educação continuada do MAPA.

O PPP se configura numa ferramenta de planejamento e avaliação que todos, membros das equipes gestoras e equipe pedagógica da Escola de Gestão da Agricultura, devem consultar a cada tomada de decisão sobre o processo educativo.

O PPP objetiva:

- Estabelecer as linhas conceituais e metodológicas orientadoras das ações de desenvolvimento e de educação no MAPA;
- Subsidiar a análise e a avaliação das soluções em gestão de pessoas desenvolvidas internamente, em parceria ou adquiridas no mercado;
- Valorizar os locais de trabalho como comunidades de aprendizagem com foco no desenvolvimento humano dos servidores;
- Orientar a formação permanente dos gestores, servidores e colaboradores que atuam no MAPA;
- Orientar a formação de gestores para o desenvolvimento das competências necessárias à atuação como gestores-educadores;
- Subsidiar as decisões gerenciais da área de gestão de pessoas direcionadas à integração e à articulação dos seus subsistemas, da captação de pessoal à avaliação de desempenho, buscando consonância entre princípios, métodos e ações.

O conceito de educação que inspira o PPP, no âmbito do MAPA, e que perpassa a execução de todos os seus programas, é o de que educação é uma face do processo dialético que se estabelece entre socialização e individualização da pessoa, que tem como objetivo a construção da autonomia, isto é, a formação de indivíduos capazes de assumir uma postura crítica e criativa frente ao mundo. Neste entendimento a educação não se desenrola

apenas na escola, mas tem lugar na família, na comunidade e em toda forma de interação na qual os indivíduos tomam parte, especialmente no trabalho. O PPP da Escola de Gestão da Agricultura do MAPA é mais um passo em direção à construção de uma resposta institucional amparada nessa concepção de educação.

O PPP oferece uma concepção de educação alinhada aos objetivos institucionalmente determinados e alinhados à estratégia da organização. Esse alinhamento exige o aparelhamento de uma unidade do sistema educacional do MAPA, a Escola de Gestão da Agricultura – que pressupõe multiplicidade e não uniformidade. Em seguida, exige pensar etapas, modalidades e níveis educacionais não apenas em uma unidade, mas também a partir dos necessários enlaces da educação com o trabalho, única forma de garantir a todos os servidores o direito de aprender até onde o permitam suas aptidões e vontade.

A razão de ser do PPP está precisamente em direcionar as ações executadas pela Escola de Gestão da Agricultura que deverá oferecer oportunidades educacionais associadas às metas do Ministério. O PPP é um instrumento para enfrentar o desafio de atrelamento das demandas e necessidades existentes nas dimensões educacional, gerencial e operacional. Ele pretende conter com clareza e precisão a proposta filosófico-educacional do Ministério, a ser executada pela Escola de Gestão da Agricultura, ou seja, qual a *pedagogia*¹ e a *andragogia*² a que se propõem as ações educacionais do MAPA.

O PPP é mais do que a tradução instrumental do Plano Anual de Educação Continuada do MAPA. Ele é apresentado como plano executivo, como conjunto de programas que visam dar conseqüência às metas quantitativas e qualitativas estabelecidas. Ele está ancorado em uma concepção substantiva de educação na organização que perpassa todos os níveis e modalidades educacionais e em fundamentos e princípios de uma visão sistêmica da

¹ *p.ext.* conjunto de métodos que asseguram a adaptação recíproca do conteúdo informativo aos indivíduos que se deseja formar.

² arte ou ciência de orientar adultos a aprender, segunda a definição creditada a Malcolm Knowles, na década de 1970. O termo remete a um conceito de educação voltada para o adulto, em contraposição à pedagogia, que se refere à educação de crianças.

educação institucional.

As seguintes premissas do PPP norteiam as ações a serem desenvolvidas pela Escola de Gestão da Agricultura:

A) Para o MAPA o servidor é sujeito da própria educação. Dessa forma, através da reflexão sobre o ambiente, ele contribuirá para as mudanças e melhorias, sem perder de vista a qualidade de vida. **Visão de mundo.**

B) A participação do servidor como sujeito da sociedade utilizando-se de uma postura crítica. A cultura organizacional do MAPA constitui a aquisição sistemática da expressão humana. **Visão de sociedade.**

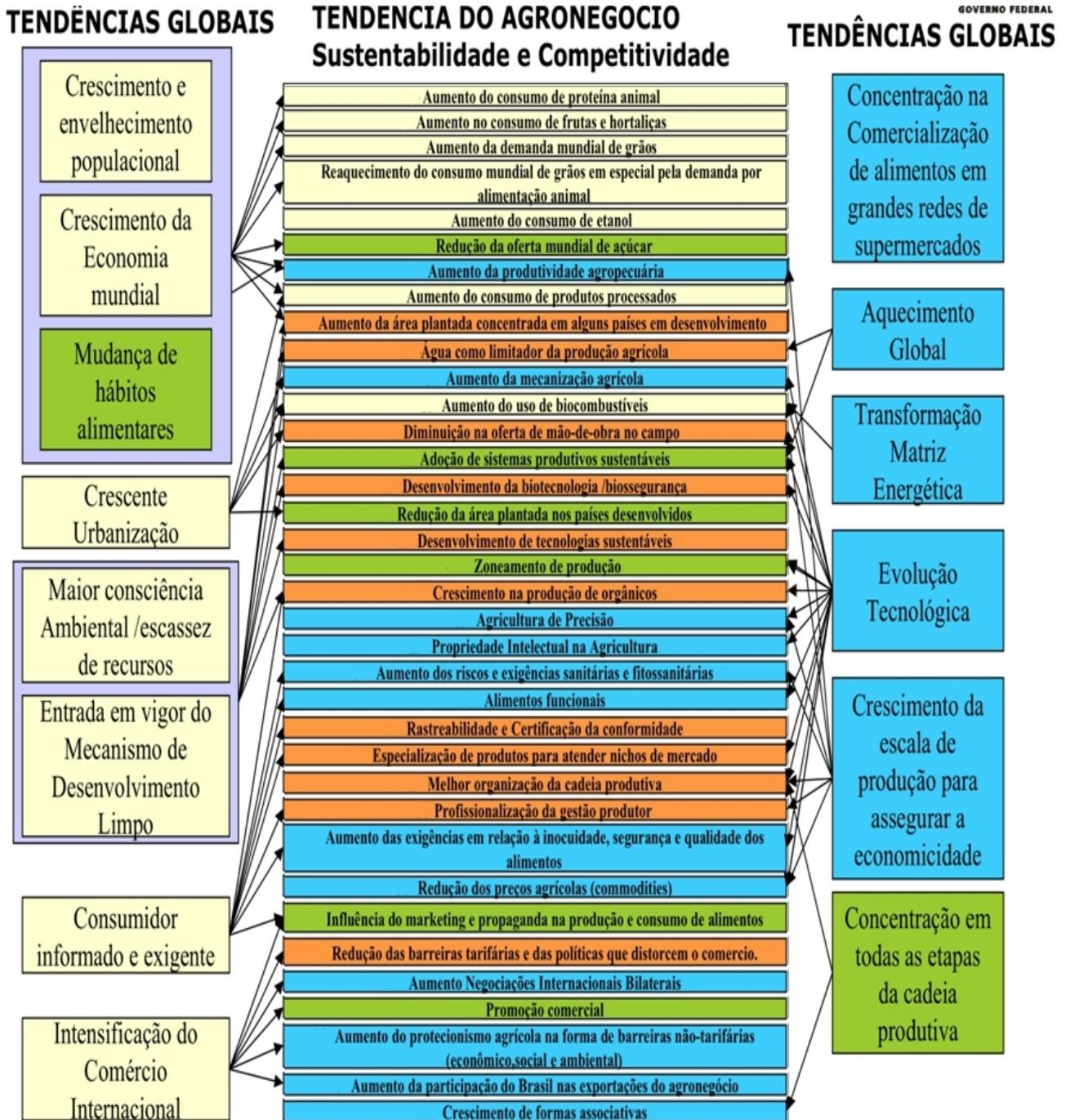
C) A educação no MAPA deve permitir que o servidor seja sujeito do seu desenvolvimento e participe da transformação da sociedade e da própria organização. O objetivo da educação do MAPA é dar condições para que o educando/servidor desenvolva suas capacidades como ser pensante. O profissional docente, como agente do processo educativo, define-se em uma função pedagógica e andragógica de diálogo permanente em que importa que seja capaz de interrogar constantemente sua própria prática, assim como orientar o público-alvo da educação nesse sentido para que ambos reconstruam suas concepções, sua maneira de olhar o mundo e seu engajamento nas práticas sociais, como cidadãos e como profissionais. O ensino em todos os seus níveis e graus haverá de concretizar-se pela articulação entre teoria e prática profissionais, pela otimização e flexibilização dos currículos, pela qualificação e dedicação docente às atividades acadêmicas e pela busca da integração entre os diversos cursos e programas e as estratégias organizacionais. **Visão de conhecimento.**

D) Cabe ao MAPA, como instituição, transmitir a seus servidores o conhecimento acumulado pelas ações de desenvolvimento que fazem parte de sua história. Os conteúdos devem ser apenas um meio para levar o servidor a desenvolver habilidades que, harmonicamente conduzidas, — tornar-se-ão competências necessárias para uma vida profissional de qualidade. **Visão de organização.**

E) O PPP do MAPA propõe um futuro diferenciado, pautado em uma análise crítica, coletiva e com avaliação contínua das ações desenvolvidas dentro de sua área de atuação. Permite o reavaliar constante e a melhoria dos procedimentos que são, a cada ação, modificados visando a qualidade e eficácia nos serviços prestados. Aponta os rumos não apenas do MAPA, mas se destina a orientar a sociedade de forma compartilhada permitindo encontrar as bases comuns dentro do eixo da agricultura, pecuária e abastecimento, entendendo-os como alicerces da sociedade. **Visão de Futuro.** Desenvolver a visão de futuro é atuar para a construção de planos de ação ousados e inovadores no presente.

Os Desafios do MAPA e o PPP

O quadro abaixo mostra as tendências e os desafios que serão enfrentados pelo MAPA, e que serão foco das ações de aprendizagem para os próximos anos.



Fonte: AGE/MAPA

Os impactos das tendências citados a seguir mostram algumas ações necessárias para fazer frente aos desafios no setor agropecuário e de abastecimento.

Lista dos impactos das tendências

Educação sanitária	Organização da cadeia produtiva visando inclusão do pequeno produtor
Flexibilidade do MAPA para adequação à evolução e dinâmica do setor privado (cadeia produtiva)	Ampliação e manutenção do acesso a mercados
Modernização Din. do modelo de defesa e inspeção às necessidades do setor	Aumento da competitividade
Maior articulação do MAPA com instituições públicas e privadas (nacionais e internacionais)	Estabelecimento de políticas anticíclicas que garantam sustentabilidade ao produtor e na época das baixas (Ex: seguro rural)
Atuação no cooperativismo/Associativismo	Busca pela excelência administrativa e profissionalização
Agroenergia	Foco na regulamentação em detrimento da execução
Controle sanitário e fitossanitário – Qualidade e inocuidade	Regulamentação dinâmica de novas práticas no agronegócio (voltadas às exigências dos consumidores?)
Política de abastecimento	Estímulo da visão de longo prazo no Agronegócio
Estímulo à agregação de valor	Ampliação das políticas de forma a atender necessidades regionais (nacionais e internacionais)
Integração com as regiões, estados e municípios	Intensificação de procedimentos de aferição e certificação, indicação de origem
Pesquisa (áreas prioritárias, investimento)	Melhorar a articulação com as cadeias produtivas
Difusão de novas tecnologias geradoras de aumento de produtividade com sustentabilidade	Política de redução de custos dos insumos agrícolas
Formular e implementar políticas que garantam: 1) equilíbrio entre oferta e demanda de insumos agropecuários; 2) o uso “correto” (sustentável) desses insumos	Aumento negociações internacionais/bilaterais
Apoio à comercialização	Maior necessidade de melhor capacitação
Geração e divulgação de informação qualificada para tomada de decisão	Programa de desenvolvimento do mercado de biocombustíveis (pesquisa, regulação, integração, promoção)
Apoiar as atividades de capacitação	Pesquisa e difusão de novas tecnologias
Promoção comercial	

Fonte: AGE/MAPA

Diretrizes Pedagógicas

Princípios norteadores

As profundas mudanças ocorridas no mundo do trabalho destacam a necessidade de uma vinculação estreita entre a educação continuada do MAPA e o desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva. Importa destacar que a estruturação do conhecimento a ser construído deve compreender as competências requeridas para o exercício do papel do servidor. Tais competências assentam-se sobre três lógicas, a saber: a articulação da educação profissional com a educação continuada; a formação realizada por eixos temáticos, transcendendo a estreita especialização; e a flexibilização da oferta de cursos e dos itinerários formativos (trilhas de aprendizagem).

Logo, a organização curricular da Escola de Gestão da Agricultura terá como princípio orientador a formação baseada em competência, sendo esta a capacidade de articular, mobilizar e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho.

A dinamização das competências implica uma transformação permanente do conhecimento, o que exige dos atores sociais formação continuada e reflexão permanente de seu papel social, tanto para suprir possíveis lacunas da educação básica, quanto para desenvolver a capacidade de pensar, sentir e agir nas diversas situações demandadas pelo cotidiano.

Educar com foco em competências supõe responder às novas formas de organização da produção e do trabalho e das novas demandas da sociedade, conforme a tipologia de competências, a saber:

a) Intelectuais e técnicas: capacidade de reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos;

b) Organizacionais ou metodológicas: capacidade de autoplanejar-se,

autorregular-se, estabelecer métodos próprios, gerenciar seu tempo e espaço de trabalho;

c) Comunicativas: capacidade de expressão e comunicação com seu grupo, superiores hierárquicos ou subordinados, de cooperação, trabalho em equipe, diálogo, exercício de negociação e de comunicação interpessoal;

d) Sociais: capacidade de utilizar todos os conhecimentos – obtidos através de fontes, meios e recursos diferenciados – nas diversas situações encontradas no mundo do trabalho; isto é, da capacidade de transferir conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa;

e) Comportamentais: iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e das implicações éticas do seu trabalho, o que envolve subjetividade do indivíduo na organização do trabalho;

f) Políticas: compreender sua posição e função na estrutura produtiva, seus direitos e deveres como trabalhador, sua necessidade de participação nos processos de organização do trabalho e de acesso e domínio das informações relativas às reestruturações produtivas e organizacionais em curso, assim como na esfera pública, nas instituições da sociedade civil, constituindo-se como atores sociais dotados de interesses próprios que se tornam interlocutores legítimos e reconhecidos.

Dessa forma, a educação no MAPA executada pela Escola de Gestão da Agricultura tem como desafio, na sociedade da informação, possibilitar ao indivíduo o desenvolvimento da capacidade de mobilizar seus saberes para atuar em qualquer situação, a partir de uma visão de si, do outro, do seu contexto, de suas inter-relações e de lidar com as mudanças, o que implica estar aberto à aprendizagem permanente.

Fundamentos Epistemológicos

A definição da linha pedagógica para o MAPA é fundamental para apoio à sua prática educacional. Elegeu-se o construtivismo sociointeracionista, cujo

foco é o conhecimento visto como representação da realidade, abordagem construída por Vygotsky onde existe a valorização das relações e recursos colaborativos para construção do conhecimento.

Os referenciais pedagógicos têm influência do pensamento de autores como Lauro de Oliveira Lima e Jean Piaget que guardam sintonia com a visão de mundo e a concepção de homem de Álvaro Vieira Pinto e Pierre Furter que se referem ao educando como sujeito da educação, nunca objeto dela.

O pensamento de Paulo Freire será somado ao dos autores citados, contribuindo decisivamente para a orientação pedagógica no MAPA. Paulo Freire considera a educação como diálogo, conscientização e compromisso com a transformação da realidade e tornam-se referências para o planejamento e a condução das atividades educacionais.

Rubem Alves, ao defender a importância da afetividade nas relações educativas, ao conceber a educação como ato de amor e ao criticar a sociedade industrial e o autoritarismo, contribui consideravelmente para a melhoria dos relacionamentos interpessoais que media o processo de educação no MAPA.

Outros autores com outras concepções devem se incorporar ao relatado sempre que houver a atualização do PPP do MAPA e a revisão das diretrizes estratégicas.

Princípios Educacionais

- **O aluno como sujeito da aprendizagem** – O aprendiz é reconhecido como agente da educação, pois ele assume o compromisso com seu aprendizado, tendo o educador como facilitador deste processo.
- **Diálogo e conscientização** – O trabalho docente é conduzido por meio do diálogo, com respeito mútuo entre educador e educando, para a elaboração conjunta do saber que busca sempre a conscientização sobre a realidade e a capacidade de nela intervir.
- **Problematização da realidade** – Os temas estudados referem-se a

questões concretas e são discutidos de maneira não dogmática, possibilitando o desenvolvimento da capacidade crítica. Quando o homem compreende sua realidade, pode levantar hipóteses, procurar soluções e tentar transformá-la.

- **Abordagem complexa e visão multirreferencial** – O estudo e a reflexão sobre os temas apresentados são conduzidos sob um enfoque sistêmico e articulado, a partir da conjugação de diferentes perspectivas.
- **Aprender a aprender** – Mais do que a construção de determinado conhecimento, o trabalho educativo objetiva desenvolver no educando a capacidade de aprender.

Estrutura Curricular

A organização curricular da Escola de Gestão da Agricultura está pautada nos pressupostos da flexibilidade e do desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos do Ministério. Promover a formação de servidores capazes de compreender o seu trabalho, dotados de autonomia crítica, criatividade, flexibilidade, postura ética e compromisso com os resultados, visando à valorização do servidor e apoio ao seu exercício da cidadania.

As orientações sobre a estrutura curricular adotada pela Escola de Gestão da Agricultura têm em vista a correspondência de suas ações às necessidades da sociedade, do agronegócio e dos cidadãos.

O currículo é o meio para desenvolver competências. A área de capacitação, por meio de sua organização curricular, tem compromisso com a aprendizagem e com o desenvolvimento de competências para a cidadania e para o trabalho de todos os servidores e gestores.

A estrutura curricular do plano de capacitação poderá ser organizada por módulos, que representam uma unidade didática sistematicamente ordenada em torno de competências significativas que guardam afinidades entre si e devem

seguir três princípios fundamentais:

- Flexibilidade – possibilita maior agilidade na atualização e incorporação de inovações, permitindo adaptações às mudanças;
- Interdisciplinaridade – pressupõe o planejamento participativo, ressaltado em metodologias ativas, tendo como exemplo o desenvolvimento de projetos; e,
- Contextualização – pressupõe a adequação da oferta dos cursos às reais necessidades dos participantes e da sociedade, pois cada módulo pode ser organizado por disciplinas, blocos temáticos, ou outra forma.

A Educação no MAPA poderá ser desenvolvida por meio dos seguintes cursos e programas:

I – de formação inicial e continuada;

II – de educação técnica gerencial;

III – de educação tecnológica de graduação e pós-graduação.

A educação continuada deve ser um processo permanente de aprendizagem que possibilite a constante qualificação do servidor e gestor por meio da construção de suas trilhas de aprendizagem, desde o processo de ambientação no MAPA até a pós-graduação, validando competências desenvolvidas em situações de trabalho.

As trilhas de aprendizagem e o plano de educação além de organizar as ofertas de cursos e sua estruturação curricular, servem de referência para o servidor/gestor na definição de sua trajetória profissional.

Para garantir maior eficiência, eficácia e efetividade à ação educativa, deve-se levar em consideração:

- ✓ As diretrizes deste PPP;

- ✓ A definição do perfil do participante por trilhas de aprendizagem, nos respectivos eixos temáticos;
- ✓ A identificação dos conhecimentos, das habilidades e atitudes a serem trabalhados para o desenvolvimento das competências profissionais;
- ✓ As competências a serem desenvolvidas pelos servidores e gestores;
- ✓ A definição de critérios e procedimentos para a avaliação da aprendizagem;
- ✓ A identificação das condições técnicas, tecnológicas, físicas, orçamentárias e de pessoal devidamente habilitado para implantar o ciclo de educação, que vão nortear a elaboração do PAEC do MAPA, para posterior apreciação das áreas envolvidas.

Procedimentos Metodológicos

Um currículo que integre teoria e prática deve congrega problemas e projetos desafiadores, reais ou simulados, que desencadeiem ações resolutivas, identificadas com as situações típicas da área profissional, apoiados no princípio de que os saberes são construídos pela ação-reflexão-ação.

Pautado numa metodologia contextualizada e nos processos de mobilização, articulação e aplicação dos saberes, o currículo deve ser organizado por ações integradas pedagogicamente e concebidas para promover aprendizagens significativas. As bases tecnológicas deixam de ser fim em si mesmas, constituindo-se como meio para o desenvolvimento de competências.

No que tange aos métodos de ensino-aprendizagem, é necessário optar por uma metodologia que promova, em sua integralidade, o desenvolvimento das competências, visando ao aprendizado por conta própria e em cooperação. Para tanto, a evolução do ensino-aprendizagem tradicional para uma abordagem crítica se mostra mais eficiente.

É necessário adotar metodologias que permitam a simulação ou realização de situações concretas de trabalho, propiciando a integração dos conhecimentos e o desenvolvimento de níveis de raciocínio mais complexos.

Nesse sentido, propõe-se a utilização de metodologias ativas, que permitam ao servidor ser sujeito de sua própria aprendizagem, como o desenvolvimento de projetos, o estudo por pesquisa, estudos de casos, reelaboração temática, elaboração de sínteses, elaboração de diagramas, dramatização, visitas técnicas, simulações e a prática supervisionada, que favorece o seu contato com a realidade do trabalho.

Os recursos didáticos são utilizados para potencializar o aprendizado e devem estar de acordo com a mensagem e com o público a quem ela se destina. Eles devem se complementar para garantir a potencialização da aprendizagem. Cada recurso apresenta características próprias e algumas vantagens sobre outros. Essas vantagens, no entanto, não são excludentes; pelo contrário, elas se complementam. E essa é justamente a proposta da utilização de multimeios, uma diversidade de recursos que vão tornar mais rica a abordagem dos temas e vão fazer o servidor conhecer e lidar com diferentes linguagens.

Ao selecionar os procedimentos metodológicos a serem utilizados é importante lembrar do impacto que as novas tecnologias da informação e comunicação trazem para o processo de ensino-aprendizagem. Elas flexibilizam o âmbito formativo, individualizam a formação e favorecem a aprendizagem auto-dirigida, fazendo que o sujeito da aprendizagem sinta a necessidade de elaborar por si mesmo a seleção do conhecimento que deve construir para alcançar seus objetivos profissionais.

A leitura, embora essencial, somente consegue ser aplicada pela analogia com as experiências de quem a faz, o que possibilita ao leitor aferir seu real sentido. É necessário, portanto, lançar mão de outros recursos, que a complementem e reforcem a aprendizagem. Nesse sentido, é recomendável associá-la à utilização de áudios e vídeos, recursos que exploram o visual, o auditivo e a experimentação do real. Os softwares, por sua vez, exploram a

interatividade e a possibilidade de situações menos rígidas e mais flexíveis.

Assim, a educação por competência requer a utilização de metodologias dinâmicas, nas quais o participante é o agente de seu processo formativo, o que implica necessariamente incluir variadas atividades e recursos didáticos. A alternância dos servidores entre os ambientes educacionais e do trabalho funcionam como estratégias formativas, produzindo resultados significativos à ação educativa.

Trilhas de Aprendizagem:

O enfoque de Trilhas de Aprendizagem contempla as diversas possibilidades de aprendizagem, presentes no MAPA e em seu ambiente externo, e contribuirá para que a aprendizagem se realize de acordo com os interesses estratégicos e também dos servidores.

Embora este enfoque tenha como pressuposto a autonomia do indivíduo para construir o seu próprio caminho, não se pode atribuir essa responsabilidade somente a ele.

Cabe ao MAPA fornecer os direcionamentos necessários e oportunidades de aprendizagem. Para conceber estratégias de Treinamento, Desenvolvimento & Educação com base no conceito de Trilhas, é importante que o Ministério implemente as seguintes ações:

1. definir e divulgar os rumos da organização: missão, visão e estratégia de atuação;
2. identificar as competências essenciais à organização;
3. identificar e divulgar as competências específicas a cada área profissional;
4. delinear e disseminar os padrões de desempenho exigidos dos profissionais;
5. identificar e divulgar critérios para avaliação de desempenho;
6. identificar, nos ambientes interno e externo, opções de aprendizagem para o desenvolvimento das competências profissionais relevantes;
7. divulgar as opções de aprendizagem, vinculando-as a cada competência e perspectiva do MAPA desejada;

8. estimular as pessoas a desenvolverem suas Trilhas de aprendizagem, mediante uso de apoio social, de recursos financeiros e de suporte do Ministério; e
9. reconhecer e valorizar os servidores que se mantêm em processo de melhoria contínua do desempenho e em busca de crescimento profissional.

O servidor construirá sua trilha seguindo o “Mapa de Oportunidades” criado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, oportunidades estas que possam ser adaptadas a diferentes situações e valorizadas como promotoras de aprendizagem.

A partir da adoção deste modelo de desenvolvimento de competências, serão criadas ações que visem aprimorá-lo de forma permanente, por meio de Trilhas de capacitação que permitam elaborar planilhas de indicações de cursos presenciais e à distância e outras soluções de aprendizagem.

A indicação de cursos vinculados ao modelo de desenvolvimento de competências também terá como objetivo auxiliar o MAPA a identificar alternativas de desenvolvimento e capacitação dos seus servidores.

Avaliação de Aprendizagem

A avaliação constitui um processo de ação ampla que abrange o cotidiano do fazer pedagógico, nele incluído o planejamento, a proposta pedagógica e a relação entre todos os elementos da ação educativa.

A avaliação tem basicamente, três passos:

1. Conhecer o nível de desempenho do servidor em forma de constatação da realidade.
2. Comparar essa informação com aquilo que é considerado importante no processo de qualificação.
3. Tomar as decisões que possibilitem atingir os resultados esperados.

A responsabilidade da avaliação transcende a pessoa do participante e do docente, uma vez que os responsáveis pelos seus resultados são todos aqueles que participam, direta ou indiretamente, da implementação do ensino, em todos os níveis da estrutura institucional.

A avaliação não se constitui em um fato pontual ou um ato singular, mas num conjunto de fases que se condicionam mutuamente. Esse conjunto de fases ordena-se sequencialmente (constituem-se em um processo) e atua integradamente (constituem-se em um sistema), razão pela qual a avaliação não pode ser algo separado do processo de ensino-aprendizagem, mas parte dele. E exerce um papel específico em relação ao conjunto de componentes que integram o ensino como um todo.

Para que o processo avaliativo aconteça de forma significativa, as propostas educativas precisam estar articuladas em termos de gradação e complexidade, a fim de que possam constituir-se num processo mediador.

Abordada como processo, a avaliação apresenta-se como instrumento de coleta de dados, que possibilita julgar se os objetivos educacionais estão sendo realmente alcançados pelo programa do currículo e do ensino.

A função da avaliação deve ser de retroalimentar o processo ensino-aprendizagem, visto que o procedimento de avaliar fornece elementos que devem ser considerados, analisados, ponderados, tendo em vista o aperfeiçoamento das condições de aprendizagem, como possibilidade para o aluno caminhar de acordo com suas capacidades.

A aplicabilidade da avaliação como processo de acompanhamento e verificação contínua e cumulativa da aprendizagem requer uma nova configuração do sistema de aprendizagem, cuja função não seja classificatória, mas uma grande fonte de reflexão-ação-reflexão sobre o ensino-aprendizagem.

As dimensões da avaliação no MAPA deverão ser caracterizadas como:

- a. **Diagnóstica inicial ou investigativa** – permite detectar os atributos que os servidores já possuem e utilizá-los para a estruturação do

processo ensino-aprendizagem, recolhendo evidências sobre as formas de aprender dos servidores, suas experiências e conhecimentos prévios, seus erros e concepções apriorísticas – conseguido pelo levantamento de informações sobre os servidores;

- b. **Formativa** – permite identificar o nível de evolução dos servidores no processo de ensino-aprendizagem, o que implica na tarefa de adequação constante entre os processos de ensino e de aprendizagem, de modo a adaptá-los à evolução dos servidores e ao estabelecimento de novas pautas de atuação;
- c. **Recapitulativa** – apresenta-se como um processo de síntese de um tema, um curso ou um nível educativo, sendo o momento que permite reconhecer se os servidores alcançaram os resultados esperados, adquiriram algumas competências propostas, em função das situações de ensino e aprendizagem planejadas, e;
- d. **Acreditativa ou Certificativa** – é a que legitima a promoção dos servidores de uma etapa à outra, de um nível de ensino a outro e/ou confere uma determinada certificação, constituindo o ápice do processo de formação.

A avaliação do curso ou treinamento ministrado deve passar pelos quatro níveis:

Nível 1 - Reação

Mensura-se a reação dos participantes ao programa de treinamento. Significa a medida de satisfação do participante em relação ao evento.

Nível 2 - Aprendizagem

A aprendizagem ocorre quando um ou mais dos seguintes pontos aconteceu: alteração da forma de perceber a realidade, aumento dos conhecimentos, melhoria das habilidades.

Nível 3 - Comportamento

A fim de que a mudança de comportamento ocorra, quatro condições se fazem necessárias:

1. A pessoa precisa querer mudar.
2. A pessoa precisa saber o quê e o como mudar.
3. A pessoa precisa trabalhar num ambiente com o clima correto.
4. A pessoa precisa ser premiada pela mudança

Nível 4 – Resultados

Mensura-se o resultado pelo desempenho do servidor no ambiente de trabalho e o alcance dos objetivos de sua área.

Para que o processo de avaliação tenha o potencial de contribuir com o aperfeiçoamento das ações em desenvolvimento deve revestir-se de certas características, tais como:

- Ser democrático, no sentido de considerar que os integrantes da ação educativa são capazes de assumir o processo de transformação da educação, sob a ótica dos interesses dos servidores e do MAPA;
- Ser abrangente, significando que todos os integrantes e os diversos componentes da organização sejam avaliados: a atuação dos professores e de outros profissionais da área de capacitação; os conteúdos e processos de ensino; os recursos físicos e os materiais disponíveis; a articulação da área educacional com o público-alvo;
- Ser participativo, prevendo a cooperação de todos, desde a definição de como a avaliação deve ser conduzida até a análise dos resultados e escolha dos rumos de ação a serem seguidos;
- Ser contínuo, constituindo-se efetivamente em uma prática dinâmica de investigação que integra o planejamento estratégico em uma versão educativa.

Plano de Ação (Plano de Capacitação)

O Plano de Ação se resume no instrumento básico da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída por meio do Decreto 5.707, de 2006.

Esse plano dá origem ao Plano Anual de Educação Continuada – PAEC e deve contemplar os temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas ao longo do período. Deve existir a flexibilidade para que a Escola de Gestão da Agricultura selecione eventos, parceiros e fornecedores que melhor atendam às necessidades de capacitação do MAPA.

O Projeto Político Pedagógico - PPP em conjunto com o Planejamento Estratégico do MAPA e a Portaria 1009/2009 de 07 de dezembro de 2009 são os referenciais para a construção do PAEC.

O Plano Anual de Educação Continuada do MAPA deve concentrar-se no desenvolvimento das competências mapeadas para os servidores e gestores, o levantamento de necessidades de capacitação e a estratégia do período. Dentro do escopo da educação permanente do MAPA ressalta-se que a aprendizagem no trabalho é o suporte para o aprendizado.

O decreto 5.707 estabelece o incentivo e estímulo à participação dos servidores e promoção da oferta de oportunidades de capacitação, “buscando o desenvolvimento permanente do servidor com vistas à melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade”.

Diretrizes Gerais do PAEC

O PAEC está direcionado para o desenvolvimento do servidor seguindo a linha geral da política de educação do MAPA, que defende a necessidade de atualização contínua dos conhecimentos, em quatro níveis:

Básico – considera a disseminação de conhecimentos de natureza fundamental a todos os servidores do MAPA, independente do cargo ou função que exerçam. São temas que envolvem: Mapa Estratégico, Ética, Negociação, Atendimento de Pessoas, Comunicação, Relacionamento interpessoal, Trabalho em equipe, Inovação e Criatividade.

Específico – abrange as competências necessárias ao alcance de objetivos de cada área de atuação, utilizando instrumentos e temas relacionados à execução do trabalho. Ex.: Fiscalização, cadeias produtivas, agronegócio, agricultura familiar, agroenergia, segurança alimentar, comércio internacional e sustentabilidade.

Gestão – voltado para o desenvolvimento de gestores, contempla as competências para gerenciamento de pessoas e processos além de conhecimentos ligados a modelos conceituais e estrutura tais como liderança, gestão de pessoas, gestão de projetos, gestão de processos.

Alto Desenvolvimento – reporta-se às ações estratégicas de aprendizagem de longa duração e cursos de pós-graduação para o aprofundamento de conhecimentos em áreas críticas.

Cada nível envolve ações que contemplam aspectos comportamentais, tecnológicos e institucionais para o desenvolvimento de competências requeridas para o desempenho dos papéis ocupacionais e o sucesso da estratégia organizacional.

Operacionalização do PAEC pela Escola de Gestão da Agricultura

Os critérios para participação nos eventos de capacitação devem levar em conta o padrão democrático de acesso distributivo de oportunidades sem favorecer um ou outro servidor.

Deve-se recorrer à organização de eventos de qualidade e assegurar o melhor corpo docente e as melhores condições de estrutura.

Todas as demandas de capacitação serão analisadas pela Escola de Gestão da Agricultura, a partir dos formulários preenchidos pelos gestores de equipe e reuniões com representantes das áreas e o orçamento previsto para o período.

As modalidades de capacitação poderão estar disponíveis como:

Instrutoria – as ações de aprendizagem são conduzidas por colaboradores internos do MAPA para treinamentos em serviço, orientações ou cursos dentro de sua área de domínio.

Curso – por contrato ou convênio, em parceria com entidades físicas ou jurídicas e com as escolas de governo e instituições de ensino. As propostas devem ser apresentadas para eventos abertos ou específicos atendendo às necessidades do MAPA.

Educação a Distância – EaD: desenvolvimento interno ou contratação e parcerias para realização de eventos virtuais customizados ou vagas em cursos pré-existentes, permitindo a participação de servidores de outras regiões ou localidades, sem o custo do deslocamento.

Avaliação

Findo o período de realização das ações executadas pelo Plano Anual de Educação Continuada a Escola de Gestão da Agricultura efetuará sua avaliação com base nos eventos programados e os efetivamente realizados, com o registro de todas as ações empreendidas e áreas de concentração.

Áreas de Concentração

Será realizado um levantamento junto aos setores, unidades, gestores e servidores para verificar quais são as áreas de conhecimento e estratégicas necessárias que deverão ser tratadas no PAEC e que se relacionam com os eixos temáticos e as perspectivas estratégicas do MAPA. Para cada área de concentração define-se as ações de capacitação e suas modalidades.

Áreas de Concentração	Conteúdos Básicos	Perspectivas (Mapa Estratégico)
1. Contexto Social e Político	<ul style="list-style-type: none">• Conjuntura Nacional e Internacional• Globalização• Desenvolvimento (econômico, social, empresarial, político, territorial, ambiental)• Ambiente institucional	Sociedade

	brasileiro <ul style="list-style-type: none"> • Políticas Públicas • Sustentabilidade 	
2. Contexto Econômico e Gestão do Agronegócio	<ul style="list-style-type: none"> • Bases da Economia • Agropecuária • Competitividade e Sustentabilidade • Cultura da Cooperação • Legislação • Análise e Planejamento Financeiro • Gestão Financeira e Contábil • Gestão da Produção • Estratégia Mercadológica 	Agronegócios e Parceiros
3. Empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura empreendedora • Perfil e Comportamento Empreendedor • Criação de Novos Negócios • Plano de Negócio • Inovação 	Agronegócios e Parceiros

4. Institucional MAPA	<ul style="list-style-type: none"> • Regimento Interno e Normativo • Estrutura e Funcionamento do MAPA • Direcionamento Estratégico e Planejamento • Fontes de recursos e orçamento do MAPA • Estratégia e Parcerias Nacionais e Internacionais • Produtos e Serviços 	Agronegócios e Parceiros
5a. Desenvolvimento Profissional e Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura, Clima e Mudança Organizacional • Ética • Negociação • Articulação • Comunicação • Relacionamento interpessoal • Trabalho em equipe • Inovação e Criatividade 	Pessoas, Aprendizado e Crescimento
5b. Desenvolvimento de Lideranças	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de Alta Performance • Formação e Desenvolvimento de Sucessores • Gestão Estratégica • Gestão de Pessoas • Gestão de Processos • Gestão de Resultados • <i>Coaching</i> • Gestão da Mudança • Multiplicação de 	Pessoas, Aprendizado e Crescimento

	Conhecimentos	
6. Métodos, Processos e Ferramentas de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Gestão de Projetos • Monitoramento e avaliação • Gestão de Processos • Sistemas integrados • Métodos de diagnóstico • Organização do trabalho • Atendimento ao cliente-cidadão 	Processos Internos

Considerações finais

O Projeto Político-Pedagógico deve ser consultado a cada tomada de decisão da área de desenvolvimento e capacitação e atualizado a cada modificação da estratégia organizacional.

Com a nova política de desenvolvimento de recursos humanos pautada na execução de todas as ações desse PPP, reafirma-se as ações de educação do MAPA como instrumentos permanentes de modernização, aperfeiçoamento e profissionalização da administração pública.

ANEXO I

Modelo de Plano de Capacitação

O **Plano de Capacitação** constitui um importante guia para dirigentes e servidores. Ao mesmo tempo em que serve a propósitos gerenciais, permite aos membros da organização orientar-se sobre as competências que precisam ser desenvolvidas, os meios disponíveis, os prazos, os recursos e as condições para que tais competências se desenvolvam. Idealmente o plano resulta de um processo de negociação entre corpo dirigente e servidores com o foco voltado para a melhoria do desempenho dos profissionais e da organização. Em linhas gerais o Plano deve conter as seguintes seções:

SEÇÕES		CONTEÚDO
I	Apresentação e/ou Justificativa	Fundamentos do plano, processo de estruturação e o porquê de sua realização.
II	Objetivos	Principais objetivos do plano apresentados na forma de itens ou incisos.
III	Público-alvo	Definição do público a que se destina o plano.
IV	Metas e Resultados Esperados	Principais metas e resultados esperados com a implementação do plano em termos da melhoria dos processos de trabalho e desempenho dos servidores.

SEÇÕES		CONTEÚDO
V	Classificação dos Cursos e Eventos	Nomenclatura utilizada para a definição dos cursos e eventos no contexto do plano. Por exemplo: cursos internos e externos; cursos de curta e longa duração; cursos de formação e cursos de educação continuada; cursos gerenciais e técnico - operacionais etc.
VI	Local e Realização dos Cursos e Eventos	Condições para realização da capacitação, principalmente fora do ambiente de trabalho.
VII	Cursos e Eventos em Outras Localidades	Regras para a realização de cursos em outras Unidades da Federação. É importante mencionar quem autoriza, as condições da autorização e apoio disponível (passagens, diárias, hospedagem, traslado etc) para o servidor.
VIII	Vigência do Plano de Capacitação	Prazo em que deverão ser realizadas as atividades programadas no plano.

SEÇÕES		CONTEÚDO
IX	Planejamento e Acompanhamento dos Resultados	Definição dos procedimentos e do setor institucional responsável diretamente pelo planejamento, implementação e acompanhamento das atividades de capacitação previstas no plano.
X	Quadro de Atividades Programadas	Quadro com as seguintes informações: Área do Conhecimento (de acordo com competências mapeadas); Modalidade da Capacitação (Presencial, a Distância ou mista); Realização (Quem Fornece); Carga Horária; Período de Realização; Total de Participantes e Valor Estimado.
XI	Considerações Finais	Informações complementares.
Anexo	Marcos Institucionais	Missão, visão, valores e outros marcos importantes para MAPA.
Anexo	Glossário de Competências	Relação das competências mapeadas, em ordem alfabética, acompanhadas das respectivas definições.

SEÇÕES		CONTEÚDO
Anexo	Quadro Síntese do Plano de Capacitação	Instrumento gerencial de fácil acesso e compreensão com metas físicas e previsão de gastos. É um instrumento útil para dar publicidade ao Plano de Capacitação e informar os principais dados do Plano.

MODELO DE QUADRO SÍNTESE

PLANO DE CAPACITAÇÃO	
ANO DE REFERÊNCIA	
COORDENADOR DA CGDP	
TELEFONE / CORREIO ELETRÔNICO	

TOTAL DE SERVIDORES	
TOTAL DE SERVIDORES	
TOTAL DE OCUPANTES DE DAS	

COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS ¹	TIPO DE EVENTO PROGRAMADO ¹	QUANTITATIVO DE SERVIDORES A SER CAPACITADO	QUANTITATIVO DE DAS A SER CAPACITADO						CARGA HORÁRIA DO EVENTO
			1	2	3	4	5	6	
TOTAL									

¹ Classificadas segundo definição apresentada art. 2º, inciso II, do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

RELATÓRIO DE VERIFICAÇÃO DE EFICÁCIA DA CAPACITAÇÃO

1. O servidor está colocando em prática os conhecimentos adquiridos na Capacitação?
2. Na sua opinião, o objetivo da Capacitação foi atingido?
3. Durante esse período, considerando todas as atividades que executa, o servidor melhorou sua produtividade/ qualidade?

	Servidor avaliado	Avaliação do Gestor / Área:			
		Itens	SIM	NÃO	Comentários
1		1			
		2			
		3			
		Gestor Avaliador:			
2		1			
		2			
		3			
		Gestor Avaliador:			
3		1			
		2			
		3			
		Gestor Avaliador:			
4		1			
		2			
		3			
		Gestor Avaliador:			
5		1			
		2			
		3			
		Gestor Avaliador:			
6		1			
		2			
		3			
		Gestor Avaliador:			
7		1			
		2			
		3			
		Gestor Avaliador:			
8		1			
		2			
		3			
		Gestor Avaliador:			
9		1			
		2			
		3			
		Gestor Avaliador:			
10		1			
		2			
		3			
		Gestor Avaliador:			

Comentários:

Data da Verificação: _____ / _____ / _____ () Eficaz () Ineficaz

Responsável pela verificação:

*Fornecido aos gestores das áreas demandantes para que acompanhem os resultados das capacitações dos servidores.

MODELO DE DADOS SOBRE OS SERVIDORES PARA INSERÇÃO NO SISTEMA DE INFORMAÇÕES

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO		CURRICULUM VITAE	
ESCOLA DE GESTÃO DA AGRICULTURA		RESUMO	
1. DADOS PESSOAIS			
Nome			
Data de Nascimento / /	Naturalidade		
Endereço Eletrônico			
Cidade	Estado		
CEP	Fone		
2. FORMAÇÃO ACADÊMICA			
Cursos de Graduação e Pós-Graduação	Nível do Curso	Ano de Conclusão	
3. ATIVIDADES PROFISSIONAIS			
Local	Cargo/Função/DAS	Período	
4. PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS PROFISSIONAIS (Cursos / Congressos / Seminários)			
Nome do Evento		Período	
5. PUBLICAÇÕES			
Título		Data/Editora/UF	
6. IDIOMAS			
7. INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES			

RESUMO DAS ETAPAS DE CAPACITAÇÃO

ETAPAS

ETAPA 1

Levantamento das necessidades de Capacitação - LNC

É a primeira etapa da capacitação e corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito. Este levantamento pode ser feito em três níveis de análise:

1. Ótica Organizacional - olhar a missão, os objetivos, os recursos, o ambiente e responder a questões sobre o que deverá ser ensinado em termos de um plano e estabelecer a filosofia de treinamento para toda a empresa.
2. Ótica da CGDP - Analisando dados como número de servidores a serem capacitados em determinado Período e as necessidades da área demandante
3. Ótica das operações e tarefas - Além da organização e das pessoas, a capacitação deve considerar também os cargos para os quais as pessoas serão treinadas. O conceito é: uma necessidade de capacitação ao nível do cargo é uma discrepância entre os requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades atuais do ocupante do cargo. Esta análise permite a preparação da capacitação para cada cargo tomado isoladamente, a fim de que o ocupante adquira habilidades necessárias para o seu desempenho.

Ainda nesta primeira etapa da capacitação, deve-se definir qual o meio de levantamento de necessidade de capacitação, visando buscar as informações relevantes. Deve-se ter uma percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento.

Meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamento:

1. Avaliação de performance: é possível descobrir os servidores que executam atividades abaixo de um nível satisfatório, e verificar quais são as áreas do MAPA que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pela capacitação.
2. Observação: verificar onde há evidência de trabalho ineficiente, atraso em relação a cronograma, número acentuado de problemas disciplinares, resultados não atingidos etc.
3. Questionários com a área demandante: através das seguintes perguntas:
 1. Qual a necessidade / justificativa da capacitação?
 2. Qual o tempo disponível para a capacitação?
 3. Qual o custo provável para capacitação?
 4. Quem irá e onde irá executar a capacitação?

ETAPA 2

Programação da Capacitação:

Uma vez feito o diagnóstico, vem a escolha dos meios para sanar as necessidades indicadas ou percebidas. O levantamento de capacitação deve fornecer as seguintes informações através dos

5 Qs para que se possa traçar a programação do treinamento:

- O **QUE** deve ser ensinado?
- **QUEM** deve aprender?
- **QUANDO** deve ser ensinado?
- **QUEM** deve ensinar?
- **QUAL** método a ser utilizado?

Planejamento da Capacitação:

Deve-se envolver os seguintes itens básicos:

1. Abordagem de uma necessidade específica de cada vez.
2. Definição clara do objetivo de aprendizagem.
3. Determinação do conteúdo da aprendizagem.
4. Escolha do método de treinamento e tecnologia disponível.
5. Definição de recursos básicos, como: recursos audiovisuais, máquinas, etc.
6. Quem será capacitado:
 - Número de pessoas.
 - Disponibilidade de tempo.
 - Grau de conhecimento necessário.
7. Cálculo da relação custo-benefício do programa.
8. Controle e avaliação dos resultados, considerando-se a verificação de pontos críticos que demandem ajustes para melhor eficácia.

O próximo passo dentro da programação e planejamento, é a escolha das técnicas a serem utilizadas no sentido de otimizar a aprendizagem, ou seja, alcançar o maior volume de aprendizagem com o menor dispêndio de esforço, tempo e dinheiro. Estas técnicas podem ser classificadas quanto ao uso, tempo e local de aplicação.

ETAPA 3

Execução da Capacitação:

A execução da capacitação depende dos seguintes fatores:

1. Adequação do programa de capacitação às necessidades do MAPA.
2. A qualidade do material da capacitação apresentado.
3. A cooperação dos gestores do MAPA.
4. A qualidade e preparo dos educadores e das instituições fornecedoras.
5. O preparo das pessoas que serão capacitadas.

ETAPA 4

Avaliação dos Resultados da Capacitação:

Esta é a etapa final do processo. O programa de capacitação deve ter uma avaliação de sua eficiência. Esta avaliação deve considerar dois aspectos:

- Verificar se a capacitação produziu as modificações desejadas no comportamento dos treinados; e
- Verificar se os resultados da capacitação apresentam relação com o alcance das metas do MAPA.

Além destas duas análises, é preciso verificar também se as técnicas avaliação definidas no princípio do programa foram efetivas, isto é:

1. Da avaliação na ótica organizacional:

- Aumento de eficácia organizacional;
- Melhoria da imagem da empresa;
- Melhoria do clima organizacional;
- Facilidade nas mudanças e na inovação.

2. Da avaliação na ótica da CGDP:

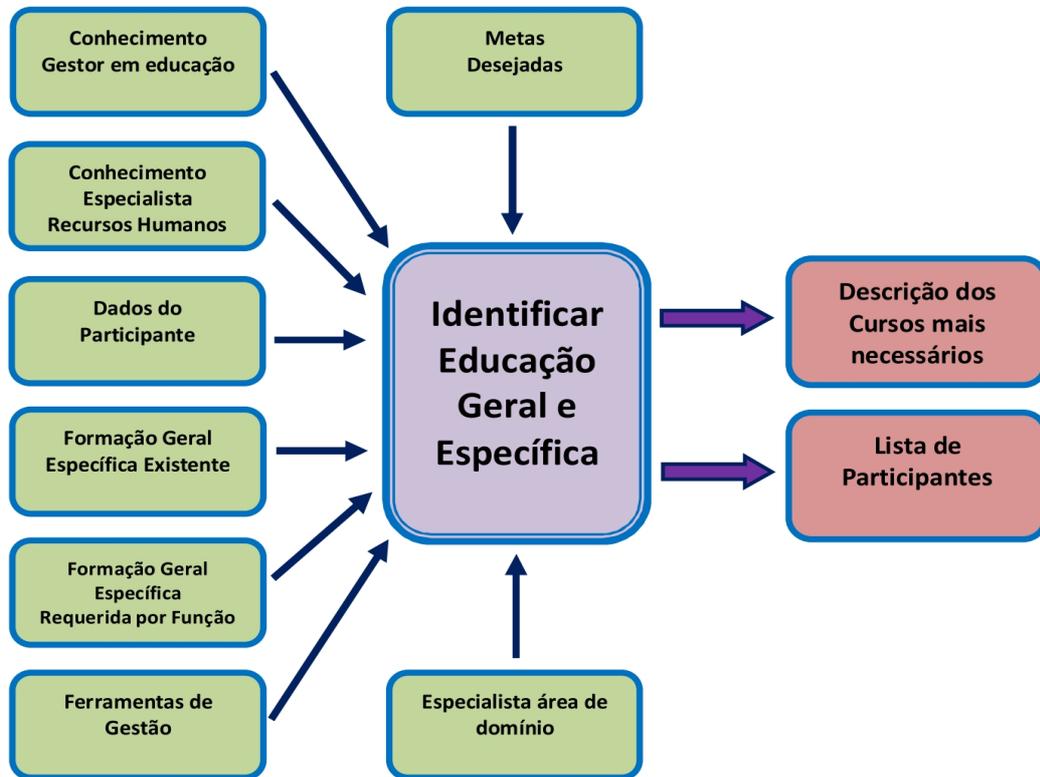
- Redução de rotatividade de pessoal;
- Redução de absenteísmo;
- Aumento na eficiência individual dos servidores;
- Elevação do conhecimento das pessoas.

3. Da avaliação na ótica de tarefas e operações:

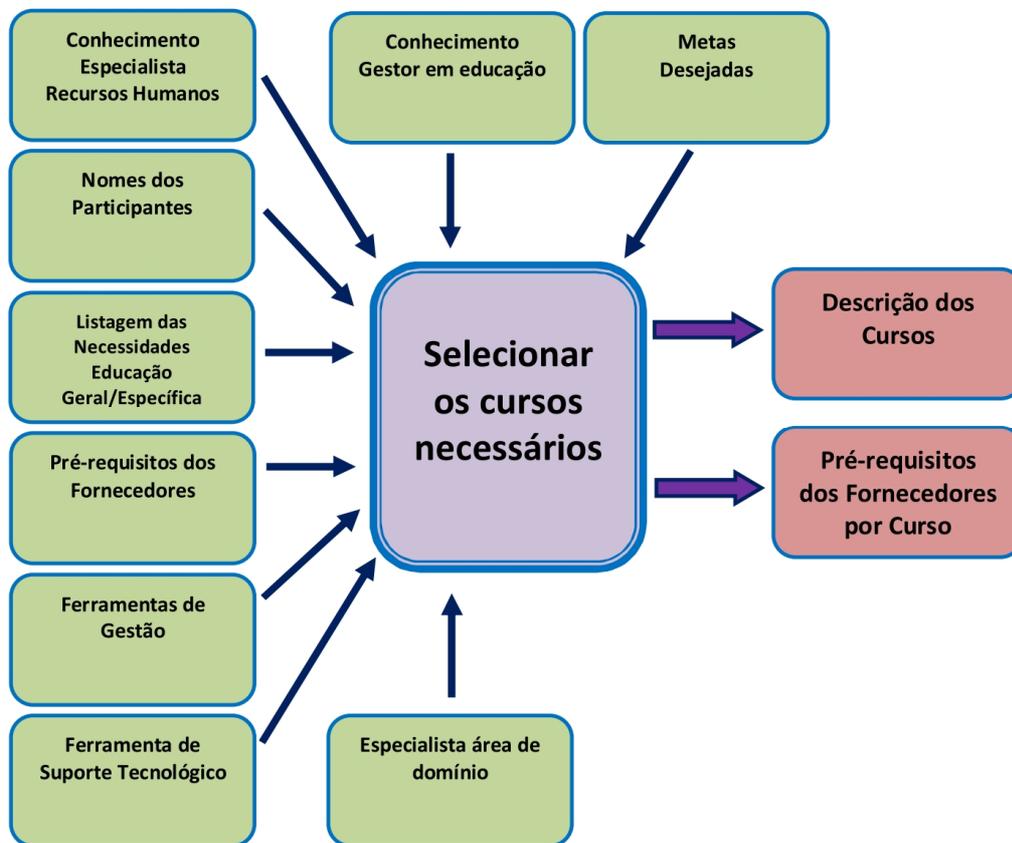
- Aumento da produtividade;
- Melhoria na qualidade de produtos e serviços;
- Melhor atendimento ao cidadão-cliente.

ANEXO II

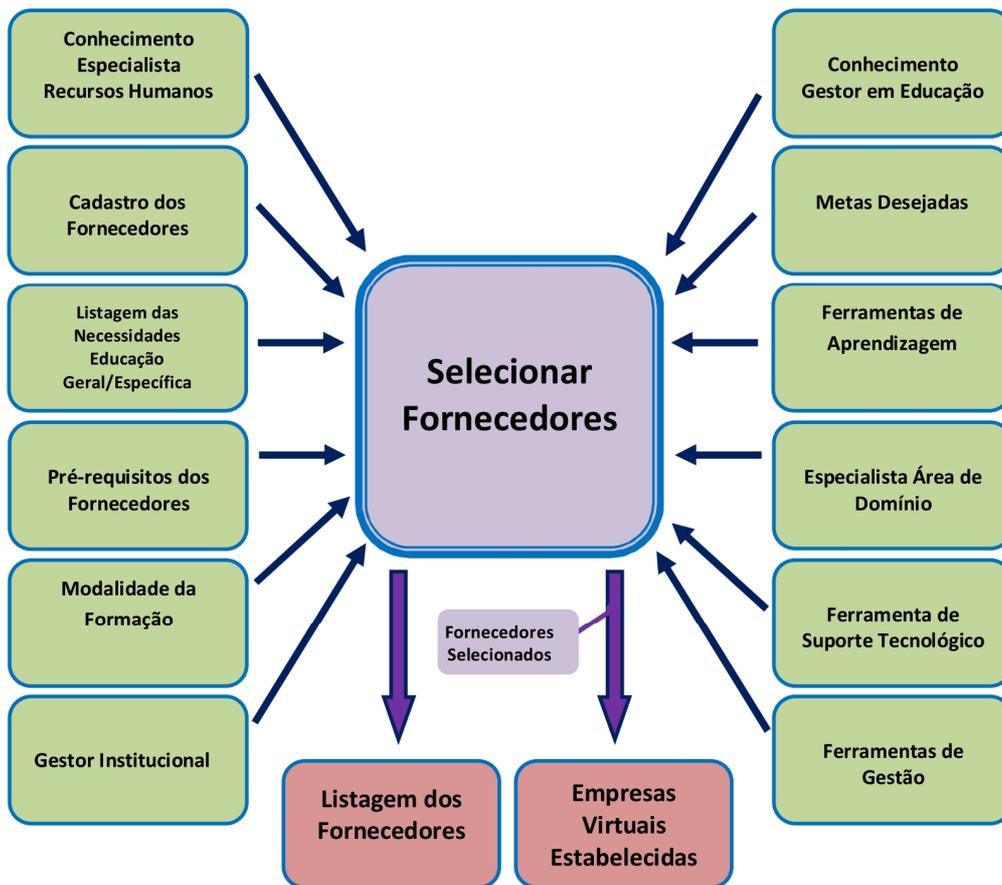
Sistema de identificação de educação geral e específica



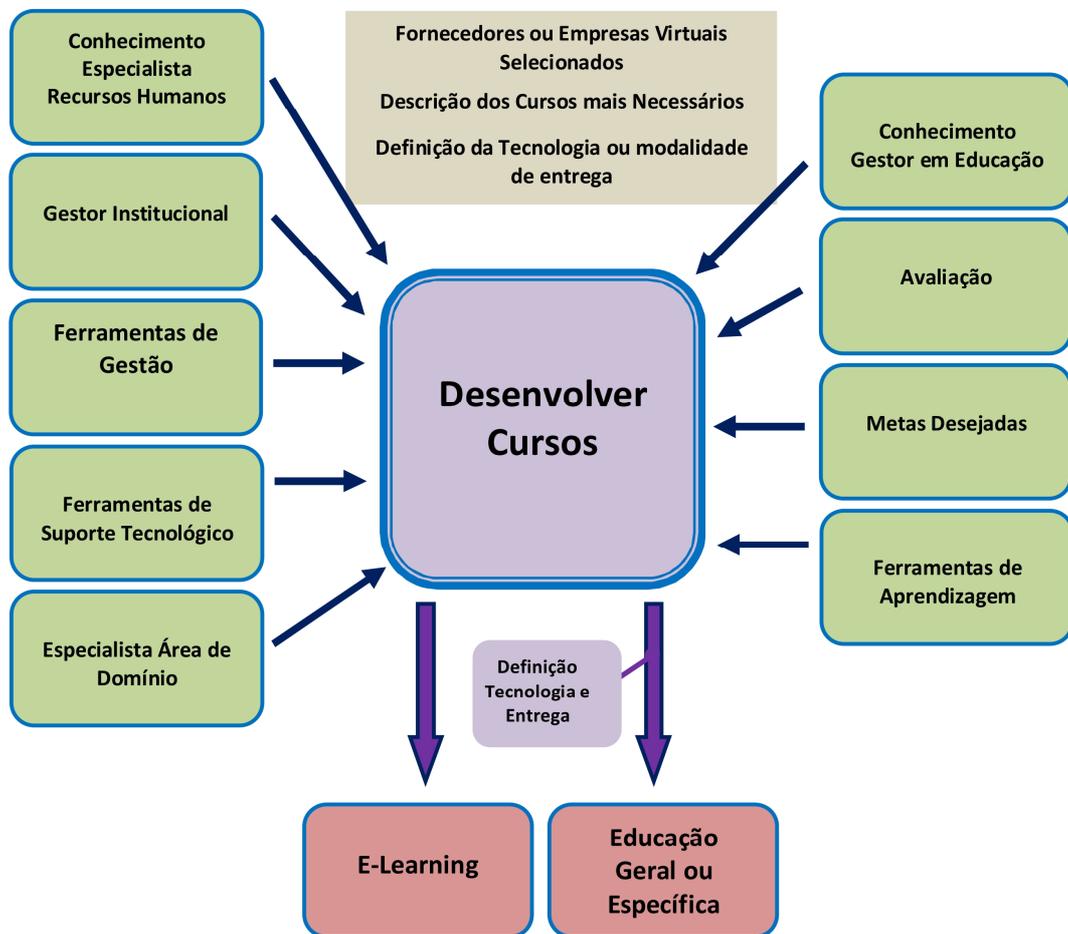
SISTEMA PARA SELEÇÃO DE CURSOS



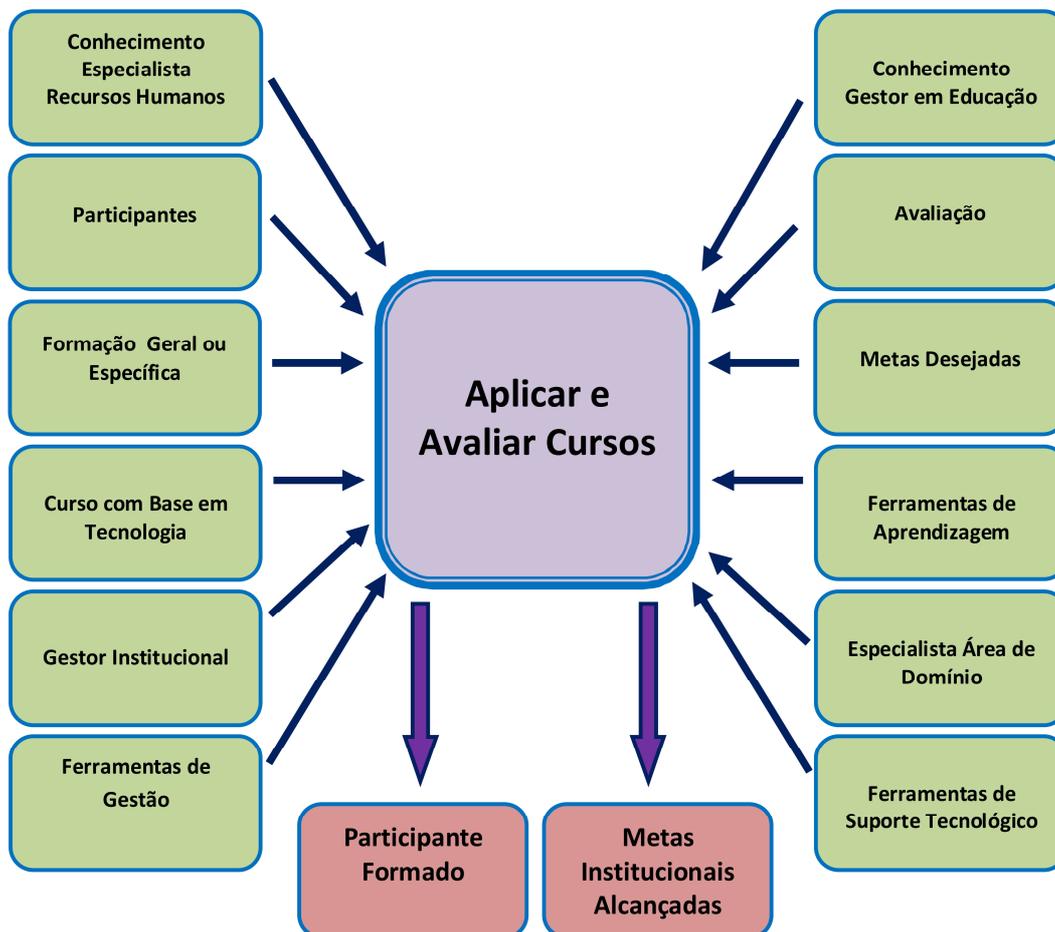
SISTEMA PARA SELEÇÃO DE FORNECEDORES INSTRUCIONAIS



SISTEMA PARA ACOMPANHAR O DESENVOLVIMENTO DO CURSO



SISTEMA PARA ACOMPANHAR A APLICAÇÃO E A AVALIAÇÃO DOS CURSOS



ANEXO III

CRONOGRAMA PARA ELABORAÇÃO DO PLANO ANUAL DE EDUCAÇÃO CONTINUADA DO MAPA												
AÇÕES	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Envio dos formulários de currículo para os servidores para o banco de dados de capacitação												
Informações cadastradas em sistema informatizado												
Reunião com as gerências das áreas para apresentação de lista de cursos das escolas de governo, parcerias e convênios com instituições e universidades												
Escola de Gestão da Agricultura encaminha para as gerências os formulários para demandas de treinamento e suas justificativas												
Gerências definem as prioridades (P) para o próximo período – ano – e os participantes dos eventos (S) e enviam o formulário para Escola de Gestão da Agricultura												
Escola de Gestão da Agricultura consolida os dados e cruza as informações com currículo do servidor (CS), avaliação de desempenho (AD) e cursos/eventos de capacitação oferecidos (EC) verificando o orçamento disponível (O) $P = S \times CS \times AD \times EC \times O$												
Escola de Gestão da Agricultura encaminha os dados consolidados, em formulários eletrônicos, com suas análises, para as gerências.												
Gerências analisam, emitem o parecer e aprovam as ações de capacitação, devolvendo à Escola de Gestão da Agricultura os formulários preenchidos e assinados												
Escola de Gestão da Agricultura encaminha para a Secretaria Executiva para aprovação do Secretário e Ministro												
Secretaria Executiva devolve o processo à Escola de Gestão da Agricultura												
Escola de Gestão da Agricultura encaminha para a área financeira para realizar a previsão e provisão orçamentária												
A área financeira realiza previsão orçamentária e encaminha ao planejamento												
A área financeira informa à Escola de Gestão da Agricultura sobre aprovação do orçamento e provisiona os valores												
Escola de Gestão da Agricultura encaminha processo para emissão de portaria e envio aos órgãos competentes												
Escola de Gestão da Agricultura divulga o Plano Anual de Capacitação												

