



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**STHEFANE C. DE LIMA DUARTE**

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SETOR PÚBLICO DO  
AGRONEGÓCIO**

**PUBLICAÇÃO: 141/2017**

**Brasília/DF  
Março/2017**

**STHEFANE C. DE LIMA DUARTE**

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SETOR PÚBLICO DO AGRONEGÓCIO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Júlia Pantoja de Britto**

**Brasília/DF  
Março/2017**

DUARTE, S. C. de L. **Competências Gerenciais no setor público do agronegócio**. 2017, 112f. Dissertação. (Mestrado em Agronegócio) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado/tese de doutorado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte

### FICHA CATALOGRÁFICA

DD812c Duarte, Sthefane Cristina de Lima  
Competências gerenciais no setor público do  
agronegócio / Sthefane Cristina de Lima Duarte;  
orientador Maria Julia Pantoja. -- Brasília, 2017.  
112 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Agronegócios) -  
Universidade de Brasília, 2017.

1. Competências gerenciais e de liderança. 2.  
Agronegócios. 3. Setor público de agronegócios. I.  
Pantoja, Maria Julia, orient. II. Título.

**STHEFANE C. DE LIMA DUARTE**

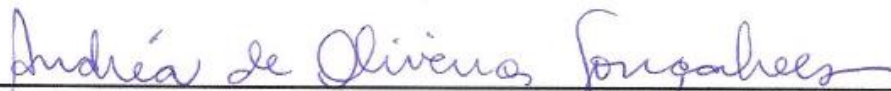
**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SETOR PÚBLICO DO AGRONEGÓCIO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

**Aprovada pela seguinte Banca Examinadora:**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dra. Maria Julia Pantoja Britto – Universidade de Brasília (UnB)**  
**(ORIENTADORA)**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Marlon Vinicius Brisola – Universidade de Brasília (UnB)**  
**(EXAMINADOR INTERNO)**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof.ª Dra. Andréa de Oliveira Gonçalves – Universidade de Brasília (UnB)**  
**(EXAMINADOR EXTERNO)**

**Brasília, 13 de Março de 2017.**

À minha família, por sempre acreditar em mim e me apoiar.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus pelo seu infinito amor e graça, pelo dom da vida, pela capacitação. E por me permitir realizar esse sonho conduzindo meus passos a cada dia.

À minha família, aos meus pais, Alvimar e Cristiane, pelo apoio incondicional, pelo incentivo diário, pela confiança creditada a mim, pela paciência, carinho e amor. À minha irmã, Esther, pelo companheirismo, amizade, ajuda e apoio constantes.

Aos meus familiares, avós, tios, primos, pelo incentivo, torcida e carinho. Aos meus amigos pelo companheirismo e apoio durante os desafios e períodos de ausência.

À minha orientadora, Maria Júlia Pantoja, pela atenção, apoio, conselhos, carinho e amizade, fundamentais para concretização dessa conquista. Muito obrigada por acreditar em mim, pelas palavras de incentivo e pelo grande exemplo de profissionalismo, competência e comprometimento. Ao professor Marlon Brisola, coordenador do PROPAGA, pelo direcionamento nos estudos, apoio e compartilhamento de conhecimentos.

Agradeço, especialmente, à Layany, aluna de graduação do curso de Gestão do Agronegócio, por todo apoio durante as etapas da pesquisa de campo, pelo empenho e pela dedicação de esforço e tempo. Obrigada pelas palavras de apoio e esperança quando parecia que não daria tempo de atingir os objetivos de cada atividade.

À Universidade de Brasília (UnB) por proporcionar estudo gratuito de alta qualidade e nos permitir desenvolver o pensamento crítico.

À equipe da Enagro/MAPA, na pessoa da Coordenadora-Geral Substituta, Luciana Gomes Rodrigues. Sem o apoio e mobilização da equipe certamente não seria possível a realização do projeto. Aos participantes do estudo pela contribuição e disposição em colaborar para a consecução deste trabalho.

À equipe do Escritório de Gestão por Competências (GCOM) do Ministério Público do Distrito Federal (MPDFT) pelas contribuições e apoio ao longo de todo processo.

Por fim, agradeço a todos que de algum modo contribuíram para esta conquista.

“Só há uma coisa pior que formar colaboradores e eles partirem, é não os formar e eles permanecerem.”

Henry Ford

## RESUMO

O atual cenário global de frequentes transformações nas esferas sociais, econômicas, políticas, ambientais e tecnológicas demanda lideranças capazes de demonstrar e exercer todo seu repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes na gestão das instituições e organizações. Este cenário complexo assinala a necessidade de tomadas de decisão inovadoras e novas competências para líderes de diversos setores. As organizações envolvidas no setor de agronegócios também estão imersas nesse ambiente de múltiplas exigências e transformações, sejam elas públicas ou privadas, a montante, a jusante ou regulamentadoras do setor. A realidade do setor de agronegócios do Brasil coloca como desafio aos seus gestores atuar em um cenário composto por um conjunto de fatores econômicos, políticos e sociais adversos. No entanto, mesmo inserido neste cenário, o agronegócio brasileiro apresenta grandes oportunidades devido ao potencial de seu território, produtividade e aos resultados já alcançados. Assim, considerando o panorama do agronegócio brasileiro, no qual o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) atua diretamente através do ambiente institucional, e as demandas impostas aos gestores do setor, é importante o uso de métodos adequados para identificar as competências gerenciais necessárias para o alcance das estratégias organizacionais. Portanto, o objetivo da pesquisa é mapear as competências gerenciais para o MAPA com vistas à identificação de lacunas de competências que possam orientar ações estratégicas de capacitação. Trata-se de pesquisa descritiva, aplicada, bibliográfica, documental e de campo, cuja metodologia integra a abordagem qualitativa. As análises de documentos estratégicos da instituição e das contribuições dos grupos focais resultaram na definição de cinco Perspectivas Estratégicas de atuação do gestor do MAPA: Competitividade, Inovação, Sustentabilidade, Qualidade de Produção Agropecuária e Governança. A partir das perspectivas estratégicas foram descritas 33 competências gerenciais na forma de referenciais de desempenho. Para cada Perspectiva Estratégica, com seus referenciais de desempenho, foi definido um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Ainda, foi elaborado um instrumento de auto-avaliação para verificação da importância e do domínio do gestor quanto as competências levantadas. As competências gerenciais levantadas refletem o alinhamento com o planejamento estratégico da instituição em consonância com a proposta do modelo de Gestão por Competências. Além disso, os dados obtidos na pesquisa apontam para necessidade de gestores com um repertório de competências que envolvam a análise de diversos cenários com questões de gestão complexas e específicas do contexto de atuação, e capacidade de governança. Por fim, espera-se proporcionar para a Instituição dados e informações fidedignos e confiáveis que favoreçam a estruturação de seus processos de seleção e desenvolvimento gerencial com base em competências, conforme especificados por decretos e acordões direcionados a gestão de pessoas no setor público brasileiro.

**Palavras-chave:** Agronegócio. Competências gerenciais. Liderança. Setor público.



## Abstract

The current global scenario of frequent transformations in social, economic, political, environmental and technological spheres calls for leaders capable of demonstrating and exercising their entire repertoire of knowledge, skills and attitudes in the management of institutions and organizations. This complex scenario points to the need for innovative decision-making and new skills for leaders from various sectors. The organizations involved in the agribusiness sector are also immersed in this environment of multiple demands and transformations, be they public or private, upstream, downstream or sector regulators. The reality of Brazil's agribusiness sector poses as a challenge to its managers to act in a scenario composed of a set of adverse economic, political and social factors. However, even in this scenario, Brazilian agribusiness presents great opportunities due to the potential of its territory, productivity and the results already achieved. Thus, considering the Brazilian agribusiness landscape, in which Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) operates directly through the institutional environment, and the demands imposed on the managers of the sector, it is important to use appropriate methods to identify managerial competencies necessary for the achievement of organizational strategies. Therefore, the objective of the research is to map the managerial competencies for MAPA with a view to identifying competencies gaps that can guide strategic actions of training. It is a descriptive, applied, bibliographic, documentary and field research whose methodology integrates the qualitative approach. The analysis of the institution's strategic documents and the contributions of the focus groups resulted in the definition of five Strategic Perspectives of the MAPA manager: Competitiveness, Innovation, Sustainability, Quality of Agricultural Production and Governance. From the strategic perspectives, 33 managerial competencies were described in the form of performance benchmarks. For each Strategic Perspective, with its benchmarks of performance, a set of knowledge, skills and attitudes was defined. Also, a self-assessment tool was developed to verify the manager's importance and domain of the competencies raised. The management competencies raised reflect the alignment with the strategic planning of the institution in line with the proposal of the Competence Management model. In addition, the data obtained in the research point to the need for managers with a repertoire of competencies that involve the analysis of several scenarios with complex management issues specific to the context of performance, and governance capacity. Finally, it is expected to provide trusted and reliable data and information to the Institution for the structuring of its managerial selection and development processes based on competencies, as specified by decrees and judgments directed to the management of people in the Brazilian public sector.

**Key words:** agribusiness; managerial competences; leadership, public sector.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Contexto geral e problematização .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Contexto nacional e justificativa .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Objetivo Geral .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4 Objetivos Específicos .....</b>	<b>19</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 A Gestão do Agronegócio .....</b>	<b>20</b>
2.1.1 <i>Cadeia Produtiva do Agronegócio.....</i>	23
<b>2.2 Competências.....</b>	<b>26</b>
2.2.1 <i>Competências gerenciais .....</i>	29
2.2.2 <i>Liderança .....</i>	32
<b>2.3 Modelo de Gestão por Competências .....</b>	<b>35</b>
2.3.1 <i>Mapeamento de Competências .....</i>	38
<b>2.4 Estudos Empíricos sobre competências gerenciais no agronegócio .....</b>	<b>40</b>
2.4.1 <i>Década de 90 .....</i>	41
2.4.2 <i>Anos 2000 .....</i>	42
2.4.3 <i>A partir de 2010 .....</i>	45
2.4.4 <i>Análise conclusiva dos estudos .....</i>	48
<b>3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>50</b>
<b>3.1 Contexto de pesquisa .....</b>	<b>50</b>
<b>3.2 Tipo e descrição geral da pesquisa .....</b>	<b>53</b>
<b>3.3 Amostra de participantes .....</b>	<b>54</b>
<b>3.4 Etapas do mapeamento de competências gerenciais .....</b>	<b>56</b>
3.4.1 <i>Pesquisa Documental e de Campo .....</i>	56
3.4.2 <i>Formulação das descrições de competências gerenciais em termos de comportamentos observáveis .....</i>	58
3.4.3 <i>Ordenação e agrupamento das competências gerenciais descritas por similaridade semântica em categorias de conteúdo mais amplas .....</i>	59
3.4.4 <i>Validação de conteúdo por juízes .....</i>	60
3.4.5 <i>Validação semântica dos itens componentes do perfil de competências gerenciais .....</i>	60

<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>62</b>
<b>4.1 Perspectivas Estratégicas de atuação gerencial do MAPA .....</b>	<b>65</b>
4.1.1 <i>Perspectiva Competitividade .....</i>	66
4.1.2 <i>Perspectiva Qualidade da Produção Agropecuária .....</i>	68
4.1.3 <i>Perspectiva Governança .....</i>	70
4.1.4 <i>Perspectiva Sustentabilidade .....</i>	73
4.1.5 <i>Perspectiva Inovação.....</i>	75
<b>4.2 Descrição dos Referenciais de Desempenho .....</b>	<b>76</b>
<b>4.3 Instrumento para diagnosticar lacunas de Competências Gerenciais .....</b>	<b>88</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>102</b>
<b>Apêndice A - Prospecto de formação dos Grupos Focais (plano de comunicação e sensibilização) .....</b>	<b>102</b>
<b>Apêndice B - Associação dos nomes das Perspectivas Estratégicas e sua Descrição .....</b>	<b>104</b>
<b>Apêndice C – Contribuições para as Competências e CHAs .....</b>	<b>105</b>
<b>Apêndice D - Relatório de composição dos Grupos de Foco .....</b>	<b>106</b>
<b>Apêndice E – Instrumento de Mapeamento de Lacunas de Competências Gerenciais do MAPA .....</b>	<b>107</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contexto geral e problematização

O atual cenário global de frequentes transformações sociais, econômicas, políticas, ambientais e tecnológicas demanda lideranças capazes de demonstrar e exercer todo seu repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes na gestão das instituições e organizações. A volatilidade, complexidade e ambiguidade do mundo no século XXI se tornaram o desafio de gestores na tentativa de atingir a efetividade organizacional neste ambiente de grande dinamismo (QUINN *et al.*, 2012).

Nesse sentido, a intensidade e a velocidade com que estas mudanças estão acontecendo geram profundos impactos nas organizações. Por sua vez, as mudanças provocadas nas organizações influenciam a maneira de gerir os negócios, logo, também influenciam as competências dos gestores que devem se adaptar aos requisitos das novas realidades organizacional e de mercado. Este cenário complexo assinala a necessidade de tomadas de decisão inovadoras e assertivas, assim, é imperativo que novas competências para líderes e gestores de diversos setores do mercado sejam apropriadamente desenvolvidas e sustentadas.

As organizações envolvidas no setor de agronegócios, sejam elas públicas ou privadas, também estão imersas nesse ambiente de múltiplas exigências e transformações. Portanto, diversas transformações ocorreram na estrutura dos negócios e das organizações do agronegócio (BRISOLA, 2002). O aumento das dimensões das propriedades agrícolas, a orientação mais forte para o mercado e as expectativas dos consumidores solicitam habilidades gerenciais e uma orientação mais intensa para o futuro nas explorações agrícolas (RIKKONEN; MÄKIJÄRVI; YLÄTALO, 2013).

Dessa maneira, as organizações do agronegócio se encontram em um panorama de crescente competitividade, no qual é imprescindível a busca por meios e ações estratégicas que garantam a sua sobrevivência e continuidade (ESTIVALETE; LÖBLER; PEDROZO, 2006). Ainda, o referido aumento de tamanho das áreas cultivadas e a importância das competências de gestão implicam em modelos de gerenciamento que agregam valor, ferramentas estratégicas e construção de competências gerenciais (RIKKONEN; MÄKIJÄRVI; YLÄTALO, 2013).

Batalha *et al.* (2005) destacam que a diversificação de mercado e a diferenciação de produtos, com foco no consumidor e na promoção de vantagem competitiva são aspectos que se destacam nesse novo contexto mundial e que levam as organizações a buscarem profissionais com novas habilidades e atributos para gestão dos negócios. Boyatzis (2008) indica que o desenvolvimento de competências necessárias para gestores e líderes serem eficazes requer a concepção de programas e métodos de ensino centrados na aprendizagem. Nessa perspectiva, para realização das estratégias organizacionais, a identificação de competências gerenciais necessárias e de lacunas de competência constitui um primeiro passo para verificar as possíveis necessidades de desenvolvimento de gestores, com o propósito de indicar meios e métodos adequados para investimento em ações de aprendizagem com fins de capacitar os líderes-gestores para o exercício de suas atividades.

É importante destacar que as competências gerenciais no setor de agronegócios são requeridas das lideranças de empresas e instituições privadas e públicas, isto é, de todas as organizações a montante, a jusante e regulamentadoras do setor. Tal perspectiva decorre de uma visão sistêmica em que os atores diretos e indiretos das cadeias do agronegócio atuam de forma interdependente, influenciando-se mutuamente. Portanto, diante da conjuntura atual apresentada, a orientação para as organizações do agronegócio tanto com o objetivo de alcançar vantagem competitiva sustentável quanto de fomentar a criação de valor público, por meio da implementação de políticas públicas direciona-se para a “gestão estratégica de recursos humanos, gestão de competências, acumulação do saber e gestão do capital intelectual” (BATALHA *et al.*, 2005, p.28)

A importância de problematizar a gestão de atributos intangíveis – competências gerenciais – encontra respaldo também na observação de Oliveira (2002) no que diz respeito à vantagem competitiva alcançada pela tecnologia e por meio de pessoas. Para o autor, as vantagens conquistadas pela adoção de novas tecnologias podem ser prontamente copiadas ou aprimoradas, uma vez que estão disponíveis à todos. Porém, as pessoas são o componente de diferenciação das organizações. Administrando adequadamente os conhecimentos é possível garantir a entrega de resultados em níveis elevados de qualidade e a sustentabilidade organizacional por meio do alcance de novos patamares de criatividade, inovação e eficiência (BATALHA, 2005; OLIVEIRA, 2002).

Assim, considerando amplitude e a variedade de instituições envolvidas no agronegócio, considera-se necessário o desenvolvimento de ferramentas apropriadas que possam ser aplicadas em processos de mapeamento de competências gerenciais de líderes do setor de agronegócios. Porquanto, o conhecimento das competências gerenciais dos líderes enquanto gestores de uma organização pode ser um fator estratégico, de diferencial competitivo e de sobrevivência desta, além de poder influenciar direta e indiretamente diferentes elos da cadeia em que a organização atua.

Diante da inserção do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) nesse contexto mundial de múltiplas demandas, constantes transformações e competitividade, é importante o uso de métodos adequados para mapeamentos de competências gerenciais, a fim de conduzir ações de capacitação de forma estratégica e coerente com as necessidades averiguadas.

Ainda, o setor público também está buscando adotar a gestão por competências como uma opção de gestão flexível e empreendedora que permite a melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços prestados (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Lins e Borges-Andrade (2014) corroboram com esta observação ao afirmar que é crescente o interesse dos órgãos públicos em adotar modelos de gestão por competências e investir na formação de líderes. Igualmente, tem-se o Decreto nº 5.707/2006 estabelecendo como uma de suas diretrizes ações voltadas à capacitação gerencial de servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores nos programas de desenvolvimento de recursos humanos (BRASIL, 2006).

## **1.2 Contexto nacional e justificativa**

O princípio da força do agronegócio brasileiro encontra-se no potencial de seu território. Assim, segundo MAPA, o Brasil possui 851 milhões de hectares, sendo que 38,7% deste total estão ocupados por propriedades rurais dedicadas a produção de alimentos, silvicultura e biocombustíveis (329,9 milhões de hectares). Ainda assim, o país mantém 61% do seu território preservado com vegetação nativa (517 milhões de hectares), porcentagem muito superior aos totais preservados por territórios continentais como África (7,8%) e Europa (0,3%) (BRASIL, 2016a).

A tecnologia tem sido a base para o desenvolvimento da agropecuária brasileira. Em 38 anos (1977-2015), por exemplo, a produtividade da safra de grãos e fibras aumentou de 1,4t/ha para 4,5t/ha, permitindo grandes resultados com menor uso da terra (BRASIL, 2016a). Desse modo, a agropecuária brasileira apresenta economia de terra como resultado de produtividade e boas práticas produtivas (BRASIL, 2016a). “Cabe destacar que, de um modo geral, os avanços tecnológicos tiveram maior evidência do que os avanços gerenciais, que foram quase ignorados pelos economistas agrícolas até os anos 1970-1980” (ZYLBERSZTAJN, p. 278, 2014). Observa-se que o aspecto gerencial no setor agrícola brasileiro é objeto de análise recente e que carece, portanto, de estudos e pesquisas para o aperfeiçoamento das práticas de gestão a fim de contribuir para o aumento sustentável da produtividade e o potencial do agronegócio nacional.

Ainda assim, os resultados obtidos pelo país na produção permitiram que a agropecuária brasileira se destacasse no cenário mundial. Segundo a Divisão de Estatísticas da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), entre os maiores exportadores de *commodities*, para o ano de 2013, o Brasil está representado como maior exportador mundial de cinco das 25 principais *commodities* (FAOSTAT, 2013). Portanto, o Brasil é o país mais representativo em exportação de *commodities*, sendo as principais: soja, açúcar bruto centrifugado e carne de frango.

Em 2015, o Brasil exportou US\$ 88.224.118.308 em produtos do agronegócio. Destes, os principais são o complexo soja, carnes, produtos florestais, complexo sucroalcooleiro e café, conforme se observa na Tabela 1.

**Tabela 1 – Principais produtos do agronegócio exportados pelo Brasil em 2015.**

Produto do agronegócio	Valor exportado (US\$)	Principais compradores - % de compra em relação ao total exportado de cada produto	
Complexo Soja	27.957.061.577	China – 56,97%	UE – 19,68%
Carnes	14.724.196.896	UE – 12,96%	Hong Kong – 11,23%
Produtos Florestais	10.333.742.766	UE – 29,30%	EUA – 21,14%
Complexo Sucroalcooleiro	8.532.374.764	China – 9,58%	Bangladesh – 8,94%
Café	6.158.739.719	UE – 48,78%	EUA – 20,66%

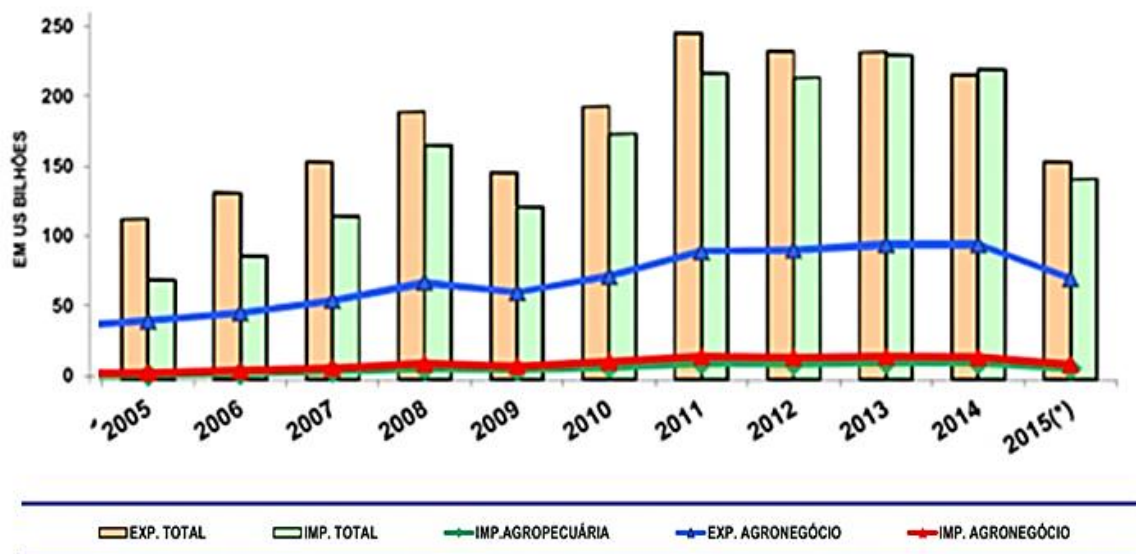
Fonte: AGROSTAT, 2016.

Elaborado pela autora.

A partir da Tabela 1, verifica-se o potencial da União Europeia (UE) como compradora dos produtos agropecuários brasileiros apresentando maior participação em porcentagem de compra. Além disso, tem-se a China e os Estados Unidos (EUA) como fortes mercados de atuação do agronegócio brasileiro no exterior. Juntos, China (24,12%), UE (20,7%) e EUA (7,33%), foram responsáveis por mais da metade das exportações do Brasil em 2015.

Em consonância com o destaque do agronegócio brasileiro no cenário mundial, a participação do mesmo nas contas nacionais tem oportunizado certo equilíbrio na balança comercial do país. Nesse sentido, a participação do agronegócio na balança comercial do Brasil é crescente nos últimos anos, conforme Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Balança comercial brasileira, balança comercial do agronegócio: 2005-2015.**



(\*) janeiro à agosto.

Fonte: Estatísticas e dados básicos de economia agrícola - elaboração: DEAGRI/SPA/MAPA (BRASIL, 2015a, p.46).

Verifica-se que, ao longo dos últimos dez anos, apesar da aproximação entre os valores totais exportados e importados pelo país, o balanço das exportações e importações do agronegócio brasileiro tem se mantido positivo e crescente. Ainda, de acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), dentre os dez produtos com maior valor total exportado, entre janeiro e março de 2016, oito são produtos do agronegócio (BRASIL, 2016c).



De acordo com a Secretaria de Comércio Exterior, o país terminou o ano de 2015 com um saldo de US\$19.685.273.675 na Balança Comercial, sendo que, em 2014, esse saldo de exportações e importações foi negativo em US\$4.053.577.752 (BRASIL, 2015b). Por outro lado, o saldo da Balança Comercial do agronegócio foi de US\$80.134.115.070 e US\$75.151.011.566 em 2014 e 2015, respectivamente (AGROSTAT, 2016).

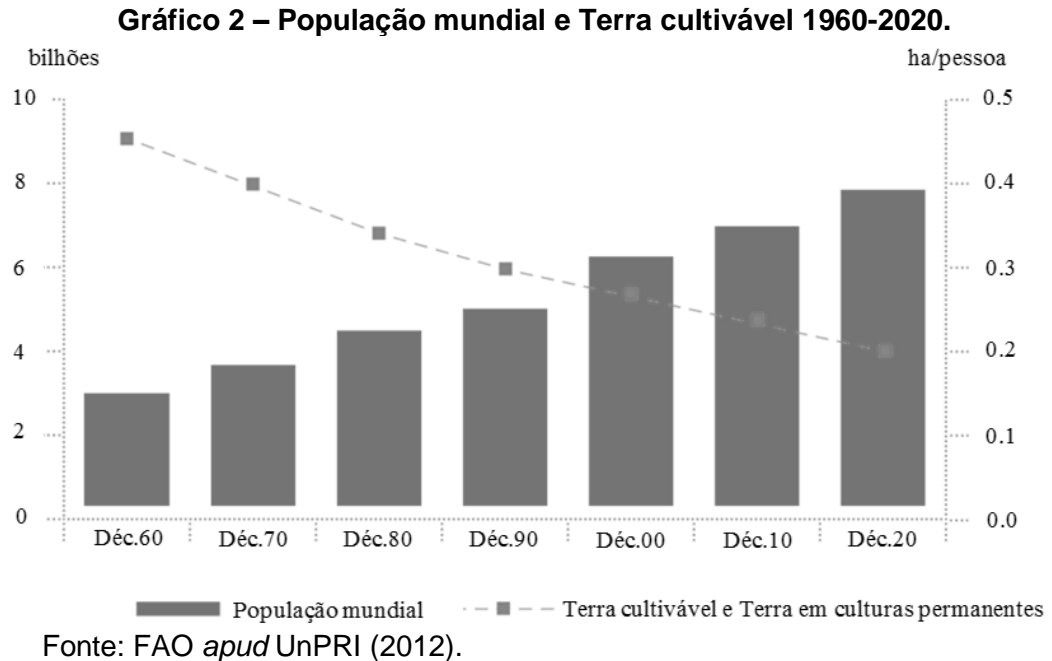
Outro dado importante que reflete a relevância do setor para o país é sua participação no PIB nacional. Por pelo menos 20 anos, o PIB do agronegócio brasileiro tem representado mais de 25% do PIB total. Tais dados e resultados ratificam a importância e o peso do setor para economia brasileira, além de sua significativa participação no comércio mundial. No entanto, desde 2012, a participação do PIB do agronegócio vem sofrendo quedas, com projeções para manutenção desse cenário. Acompanhando a retração do PIB nacional, em 2014 e 2015 o PIB do agronegócio obteve participação de 21,4% e 23% respectivamente de acordo com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA, 2015).

Posto este panorama, é importante destacar desafios e oportunidades que se impõem ao setor para os próximos anos. A economia brasileira, assim como a economia mundial, cresceu em ritmo desacelerado em 2016 devido, principalmente, ao compasso mais lento das economias emergentes como China e Rússia (CNA, 2015). Ainda, a diminuição dos preços internacionais das *commodities* está prejudicando o desempenho de exportadores destes produtos, caso brasileiro, e que permaneceu em 2016, de acordo com a CNA (2015). Além disso, desde 2015, o Brasil enfrenta problemas políticos, ocasionando um desequilíbrio em todas as esferas governamentais e afetando diversos setores da economia, bem como suas relações internacionais.

Assim, o atual desafio para os gestores do agronegócio brasileiro é atuar em um cenário composto por um conjunto de fatores econômicos, políticos e sociais adversos, como: retração da economia, índices de inflação superiores as metas impostas, forte desvalorização cambial, decréscimos no PIB nacional, crise de instituições políticas e sociais, falta de governança e apoio social aos governos instituídos nos diversos níveis, altas taxas de desemprego, entre outros.

Mesmo inserido neste cenário, o agronegócio brasileiro apresenta grandes oportunidades devido ao potencial de seu território e produtividade e aos resultados já alcançados. Verifica-se que, no que diz respeito à segurança alimentar, há uma

preocupação mundial em relação ao aumento da população e a menor quantidade de terra cultivável disponível, como se pode verificar no Gráfico 2.



Enquanto estima-se que, em 2020, a população mundial ultrapasse 7,5 bilhões de pessoas, há indicativo de que a disponibilidade de terra cultivável decresça continuamente (BRASIL, 2016a), gerando preocupação quanto a produção de alimentos para atender a demanda global. No entanto, o Brasil possui mais de 80 milhões de hectares de terras cultiváveis, isto é, terra apta – não cultivada – e não protegida (incluindo pastagens), sendo o segundo país com maior área cultivável disponível. Além disso, o país possui o maior volume mundial de água disponível, mais de 160 bilhões m<sup>3</sup>/ano (total de fontes de água renováveis) (BRASIL, 2016a).

Ainda, em 2015, o Brasil atingiu as metas internacionais de combate à fome e à insegurança alimentar (*Millennium Development Goal – MDG e World Food Summit – WFS*), segundo o relatório da FAO *The State of Food Insecurity in the World – 2015*. As metas alcançadas incluíam a redução pela metade da proporção da população em situação de fome entre 1990-2015 e a redução pela metade do quantitativo da população em situação de fome no mesmo período (FAO, 2015). Dentre os países com maior população, o Brasil obteve a maior redução relativa de subalimentados, especialmente a partir de 2002 segundo o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (BRASIL, 2015c).

O país já cumpriu a meta da Nova Agenda de Desenvolvimento Sustentável pós-2015, isto é, a erradicação da fome até 2030. Assim, o Brasil saiu do mapa da fome da FAO, com subalimentação abaixo de 2% (BRASIL, 2015c). Observa-se, portanto, uma oportunidade para o país se destacar no cenário mundial de produção e fornecimento de alimentos sem deixar de atender as demandas internas.

Outras oportunidades que se apresentam ao agronegócio brasileiro são as estimativas, para 2024, de aumento do consumo mundial de carnes bovinas, suínas e de frango, lácteos industrializados (leite em pó, queijo e manteiga), oleaginosas e grãos forrageiros e açúcar (BRASIL, 2016a). Considera-se ainda que o país apresente potencial de aumento da produção de cada um desses itens de em média 30% e de aumento das exportações desses produtos em aproximadamente 63% em média, considerando o período 2014-2024 (BRASIL, 2016a).

Assim, alguns mercados prioritários para o agronegócio brasileiro são a UE, EUA, China, Japão e Rússia, identificados pelo MAPA como “BIG 5” (BRASIL, 2016b). Além disso, a Ásia como um todo se destaca como mercado estratégico devido aos altos percentuais de consumo de produtos agropecuários, a pouca disponibilidade de terra disponível e água renovável, com previsão de maior concentração da classe média mundial até 2030 (BRASIL, 2016a).

Nesse sentido, as oportunidades e também os desafios para o agronegócio brasileiro estão relacionados à gestão estratégica dos recursos que o país possui – diante das adversidades econômicas impostas, bem como a internacionalização de seus produtos agropecuários, por meio da gestão de acordos comerciais, negociações sanitárias e fitossanitárias, entre outros. Para tanto, é necessário que gestores e líderes das diversas instituições públicas e privadas envolvidas no setor de agronegócios possuam as competências necessárias para atuar em um cenário complexo e ambíguo, razão pela qual estudos direcionados para os gestores desse setor são importantes.

Diante de todos esses elementos, é imperativo, portanto, que os gestores do MAPA estejam permanentemente se capacitando e atualizando para atuar de forma competente e estratégica. As competências desses líderes devem abranger demandas de gestão nos níveis nacional e internacional, procurando garantir as posições alcançadas até agora nessas esferas, e ao mesmo tempo aumentar os resultados por meio da gestão adequada dos recursos e do potencial nacional disponível, com foco no futuro.

Ademais, há o pressuposto, de acordo com Brandão (2009, p. 18), “de que o desempenho do gestor exerce influência sobre as competências ou o desempenho de seus subordinados e, por conseguinte, sobre os resultados organizacionais”. Assim, posto o cenário do agronegócio brasileiro, no qual o MAPA atua diretamente no ambiente institucional por um lado é preciso competência para atuar em meio a uma crise político-econômica interna e desaceleração do crescimento econômico mundial. Por outro lado, competências são requeridas para aproveitar o amplo potencial agropecuário brasileiro e oportunidades externas. É preciso compreender, portanto, o perfil demandado para os gestores de instituições públicas brasileiras atuarem de forma competente neste cenário.

Além do Decreto nº 5.707/2006, mais recentemente, os acórdãos do Tribunal de Contas da União - TCU 3023/2013 e 2212/2015 (BRASIL, 2013; BRASIL, 2015) recomendam que os processos de recrutamento e seleção (internos e externos) sejam fundamentados em perfis de competências, inclusive os relativos a cargos/funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial. Os referidos marcos legais recomendam ainda, a articulação com a Escola Nacional de Administração Pública e outras escolas de governo visando a oferta de ações de capacitação com planejamento estratégico da força de trabalho para as unidades sob sua jurisdição.

Considerando a escassez de estudos sobre a temática competências gerenciais no agronegócio brasileiro, esta pesquisa pretende oferecer contribuições teóricas, metodológicas e práticas com vistas a compreensão mais abrangente acerca das competências requeridas do gestor público no contexto do agronegócio.

Dessa forma, o presente estudo busca oferecer possíveis respostas a seguinte indagação: *quais as competências gerenciais relevantes para os contextos em que atuam os gestores públicos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento?*

### **1.3 Objetivo Geral**

Mapear as competências gerenciais para o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento com vistas à identificação de lacunas de competências que possam orientar ações estratégicas de capacitação.

#### **1.4 Objetivos Específicos**

- Identificar e descrever as competências relevantes dos gestores do MAPA para consecução dos objetivos organizacionais;
- Desdobrar as competências identificadas de acordo com o conjunto de atributos de conhecimentos, habilidades e atitudes como referenciais de desempenho;
- Elaborar instrumento para identificação de lacunas de competências gerenciais relevantes para gestores do MAPA.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Gestão do Agronegócio

O desenvolvimento da gestão do agronegócio como um campo de estudo separado surgiu lentamente desde a publicação do livro de Davis e Goldberg, em 1957, no qual o termo *agribusiness* foi utilizado pela primeira vez. Davis e Goldberg reconheceram a necessidade crescente de um conjunto especializado de habilidades de gestão empresarial no domínio da agricultura (BEIERLEIN; BAKER; STARBIRD, 1998).

Desse modo, o conceito de agronegócio diz respeito ao conjunto de todas as operações de produção e distribuição envolvidas desde a fabricação de suprimentos agrícolas (insumos), produção nas unidades agropecuárias, armazenamento, processamento, distribuição e consumo dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles, isto é, produtos agropecuários *in natura* ou industrializados (DAVIS; GOLDBERG, 1957). Igualmente, considera-se que o conceito de agronegócio envolve desde o produto primário até sua industrialização e comercialização, abrangendo os fornecedores de matérias-primas, máquinas, implementos e a distribuição (SCHMITT, 2002).

Por sua vez, o campo de estudos sobre gestão ou gerenciamento surge como resultado da necessidade de coordenação do trabalho em organizações e corporações cada vez mais complexas. Enquanto a gestão estratégica surgiu como resultado do aumento da concorrência corporativa (CONFORTE, 2011). Assim, a gestão do agronegócio compreende a tomada de decisões dentro das organizações que integram o sistema alimentar, isto é, dentro das estruturas de governança das cadeias agroalimentares (KING *et al.*, 2010). Conforte (2011) acrescenta que a gestão do agronegócio engloba a gestão dos recursos em geral e a gestão da organização – a empresa, a cadeia de valor – em relação ao meio ambiente. O mesmo autor ressalta ainda que campos aplicados como a gestão na administração geral e agronegócio são orientados para o desempenho (CONFORTE, 2011).

No entanto, Ng e Siebert (2009) destacam que o avanço da gestão do agronegócio como um campo não pode ser simplesmente uma réplica do modelo de desenvolvimento científico utilizado na gestão estratégica. A gestão do agronegócio é distinta da gestão estratégica, pois historicamente tem operado dentro dos

departamentos de economia agrícola. Assim, o avanço da gestão do agronegócio enfrenta um desafio básico que não só exige esforços "transversais" na gestão, mas tais esforços também requerem distinções claras de explicações econômicas do agronegócio (NG; SIEBERT, 2009). A singularidade da pesquisa de gestão do agronegócio é definida pela particularidade do seu contexto, pela diversidade de agências e níveis de interesse no sistema alimentar, e pela natureza aplicada da profissão (CONFORTE, 2011).

Ainda em 1957, Davis e Goldberg afirmaram que a missão global do agronegócio, como profissão, era informar políticas públicas e privadas e a tomada de decisões estratégicas com o objetivo final de proporcionar alimentos de modo eficiente, nutricionalmente aceitável e socialmente desejável (DAVIS; GOLDBERG, 1957). Nesse sentido, Conforte (2011) explica que para os autores os problemas de interesse de pesquisa estavam relacionados com a compreensão e informação de como agentes - públicos e privados - poderiam avançar em sua posição estratégica e como tais movimentos podem afetar o desempenho nos vários níveis de agências (empresa), cadeia de valor, indústria, sistema mercantil, e o sistema de alimentação mais amplo.

Corroborando com essa visão, já em 2001, Castro (2001, p.57) define a gestão do agronegócio como a busca por

“(...) mobilizar conceitos e instrumentos de intervenção nas cadeias produtivas, como o crédito agrícola, a inovação tecnológica e gerencial, as normas de taxação, serviços de apoio etc. para melhorar o desempenho em relação a algum indicador específico”.

Observa-se nesse conceito o que Davis e Goldberg (1957) já atestavam sobre a interação de agentes públicos e privados na gestão estratégica dos vários níveis e instituições envolvidas no agronegócio, e também a orientação para desempenho corroborando com Conforte (2011).

Castro (2001) destaca que as intervenções nas cadeias produtivas mencionadas apenas são eficazes quando sob uma visão sistêmica, isto é, quando se compreende sistematicamente, não apenas o que ocorre nos limites das propriedades rurais, contudo em todos os segmentos nos quais a produção agropecuária está inserida. A visão sistêmica que deve ser aplicada a gestão do agronegócio também é verificada na ampla gama de disciplinas envolvidas nas

pesquisas do campo de estudo, o que é consistente com a natureza aplicada do campo e da diversidade de níveis de análise e problemas que são de interesse para a profissão (CONFORTE, 2011).

Assim, segundo Prado (1999 *apud* Batalha *et al.*, 2005), o mercado do agronegócio demandará profissionais com características específicas, dentre estas se destacam:

- Domínio de informática – eficiência na operação de inovações tecnológicas provenientes da agricultura de precisão e da automação da agroindústria;
- Domínio de idiomas – acesso às novas tecnologias e capacidade de negociação diante da globalização da economia;
- Capacidade de “desaprender” – deixar antigos conceitos e tecnologias, para aprender conceitos modernos de gestão e novas tecnologias;
- Visão sistêmica – possibilidade de domínio do negócio e conhecimento conteúdo dos resultados;
- Empreendedorismo – dinamismo, criação de novos empreendimentos e alavancagem do crescimento da organização;
- Liderança – atuação agregadora e dinâmica para motivação de equipes de trabalho e desenvolvimento de um espírito colaborativo;
- Comunicação – expressão clara de opiniões e propósitos;
- Criatividade – capacidade de desenvolver soluções simples e rápidas, criar novos rumos e alternativas em prol da organização;
- Versatilidade – adaptação rápida aos diferentes cenários que se apresentam no ambiente agroindustrial.

Nesse sentido, Ng e Siebert (2009) argumentam que a gestão do agronegócio é fundamentalmente um esforço de estudo multidisciplinar porque opera em vários níveis de análise - firma, inter-firmas e mercado – o que requer diferentes abordagens disciplinares. Igualmente, o pluralismo é o elemento que serve para identificar a gestão do agronegócio como um campo em seu próprio direito (NG; SIEBERT, 2009).

Quanto aos desafios da gestão do agronegócio, Sonka e Hundon (1989 *apud* CONFORTE, 2011) apontam que as singularidades dessa gestão estão atreladas aos (a) aspectos culturais, institucionais e políticos alimentares únicos – nacional e internacionalmente; (b) à incerteza decorrente das bases biológicas subjacentes de



culturas e da produção animal; (c) às metas alternativas e formas de intervenção política entre subsetores e entre as nações em uma indústria cada vez mais global; (d) ao quadro institucional levando a partes significativas do processo de desenvolvimento de tecnologia que está sendo executado no setor público; e (e) à variedade de estruturas competitivas existentes dentro e entre os subsetores de alimentos e o setor de agronegócios.

Diante da complexidade, singularidade e mesmo pluralidade de elementos e atores que compõem o campo da gestão do agronegócio, observa-se, segundo Ng e Siebert (2009), que o avanço da gestão do agronegócio como um campo tem sido esporádico. Assim, para estes autores, a gestão do agronegócio pode ser compreendida em uma fase pré-"paradigmática" da ciência, constituindo-se, portanto, em um campo de estudo ainda em estruturação. Ainda, Conforte (2011) atesta a necessidade de pesquisa exploratória científica para abrir o horizonte para novos desenvolvimentos teóricos de gestão do agronegócio, convergindo com a proposta da presente pesquisa.

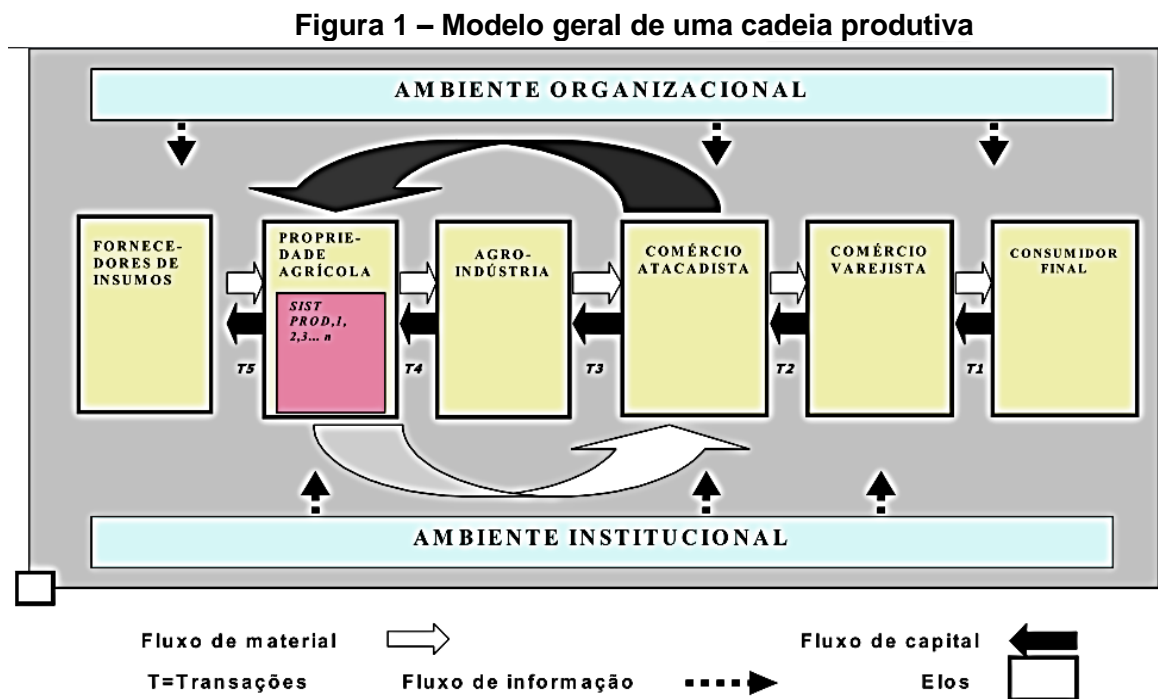
Por fim, de acordo com Conforte (2011), pesquisadores da gestão do agronegócio devem estar habituados a um repertório de quadros analíticos, enfatizando competências e governança, além de serem capazes de exercer esses quadros em diversos cenários contextuais. Para o autor, são necessárias habilidades para enfrentar problemas de pesquisa de gestão complexos e específicos do contexto. Portanto, a gestão do agronegócio requer lideranças com um repertório vasto e ao mesmo tempo específico de conhecimento, habilidades e atitudes (competências) para atuar de forma adequada e eficiente nos diversos cenários e contextos. O mesmo se reflete no caso brasileiro, conforme anteriormente apontado, quanto a inserção do MAPA no complexo panorama do agronegócio do país.

### *2.1.1 Cadeia Produtiva do Agronegócio*

A partir da necessidade de expansão da visão da agropecuária de dentro da porteira da fazenda para o antes e o depois da porteira, surge o conceito de cadeia produtiva, tendo origem, portanto, dentro do setor agrícola. Uma cadeia produtiva agropecuária é formada por ligações incluindo organizações fornecedoras de

insumos básicos para a produção agrícola ou agroindustrial, fazendas e agroindústrias, unidades de comercialização e consumidores finais. Todos esses elementos são interligados por conexões de fluxos de capital, materiais e de informação (CASTRO; LIMA, 2003; CASTRO; LIMA, 2010).

Pode-se afirmar que o papel de cada componente da cadeia produtiva é suprir o elo seguinte com produtos e/ou serviços de qualidade e em quantidade compatível com a necessidade deste. Portanto, de modo geral, o objetivo fim da cadeia produtiva é suprir o consumidor final com produtos e/ou serviços que atendam aos requisitos e especificidades de qualidade exigidos pelos indivíduos que consomem e pagam por tais mercadorias ou benefícios. A Figura 1 apresenta o modelo geral de uma cadeia produtiva.



Fonte: Castro e Lima (2003, p. 8).

A Figura 1 exemplifica uma cadeia produtiva com seus elementos e fluxos típicos. Os componentes interconectados, indicados pelos elos da figura, são organizações dedicadas a alguma função produtiva direta ou a processo conexo à produção, como a comercialização, por exemplo (CASTRO; LIMA, 2003). Os componentes mais comuns são o mercado consumidor formado pelos consumidores finais, isto é, os indivíduos que consomem e pagam pelo produto final, as redes atacadistas e varejistas, a indústria de processamento e/ou transformação do

produto, as propriedades agrícolas – com seus diversos sistemas produtivos agropecuários ou agroflorestais – e os fornecedores de insumos – adubos, defensivos, máquinas, implementos, entre outros (CASTRO, 2001).

Esses componentes se relacionam com o ambiente institucional (leis, normas, resoluções, instituições normativas) e o ambiente organizacional (cooperativas, instituições de pesquisa e desenvolvimento, de crédito, agentes financeiros, etc.). Em conjunto, os ambientes institucional e organizacional exercem influência sobre os componentes da cadeia e sobre o seu desempenho como um todo (CASTRO, 2001).

Os fluxos característicos de uma cadeia produtiva estão indicados na Figura 1 pelas setas brancas (fluxo de material), setas negras (fluxo de capital) e setas pontilhadas (fluxo de informação). Embora o modelo de geral de uma cadeia produtiva apresentado por Castro e Lima (2003) não indique movimentos de troca de informações entre os elos componentes da cadeia, há também um fluxo de informação permanente entre esses elos a fim de identificar dados de demanda, requisitos de qualidade, quantidade e preço, e informações provenientes do consumidor final que norteiam diversas e importantes ações dentro da cadeia produtiva.

Considerando o foco desta pesquisa, é importante evidenciar alguns conceitos e características próprias do ambiente institucional. Para Zylbersztajn (2000), o ambiente institucional é composto por instituições que estabelecem as regras do jogo da sociedade, são representadas por um conjunto de leis, normas, regras, instituições normativas, entre outros que caracterizam as diferentes sociedades.

As instituições mudam com mais dificuldade, diferente das organizações nas quais as mudanças podem ocorrer com mais rapidez, e são representadas tanto pelas normas legais formalizadas como pelas normas informais que regulam as relações entre os agentes (ZYLBERSZTAJN, 2014). Nesse contexto, o MAPA se insere no ambiente institucional como responsável pela regulação e normatização de serviços vinculados ao setor de agronegócios, pela gestão das políticas públicas de estímulo à agropecuária e pelo fomento do agronegócio (BRASIL, 2017).

Destaca-se ainda que “o aspecto mais relevante da aplicação da análise institucional é a influência que as normas exercem sobre os arranjos contratuais observados” que permeiam as relações da cadeia produtiva (ZYLBERSZTAJN,

2014, p. 283). Nesse sentido, o estudo quanto as competências dos tomadores de decisão do MAPA, isto é, de seus gestores torna-se ainda mais relevante considerando a influência que a instituição exerce sobre todos os elos das cadeias produtivas brasileiras e sobre suas relações com o mercado internacional.

## 2.2 Competências

O termo competência foi integrado à linguagem organizacional a partir da Revolução Industrial e do estabelecimento do taylor-fordismo, nesse início a palavra foi usada para qualificar a capacidade de uma pessoa realizar eficientemente determinado papel (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). O movimento de estudos sobre competência começou na década de 1970 com o trabalho de David McClelland. O modelo de McClelland foi projetado para identificar as competências que eram específicas para um determinado trabalho em uma determinada organização (HOGAN; KAISER, 2005).

Deste modo, a partir da década de 1970, o interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e pesquisas, assim, na literatura a palavra está relacionada a capacidade de as pessoas gerarem resultados para a organização (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; PICCHIAI, 2010). Para Fleury e Fleury (2007), competência diz respeito a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um alto desempenho sob o pressuposto de que as melhores performances estão baseadas na inteligência e na personalidade das pessoas. Esses mesmo autores acrescentam que “as competências devem agregar valor econômico para organização e valor social para o indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2007, p.30).

Nesse mesmo sentido, Piacchi (2010, p.75) define competência como “(...) conjunto de qualificações que permitem à pessoa obter uma *performance* superior em um trabalho ou situação”. Assim, a noção de competência está ligada “(...) a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica” (FLEURY; FLEURY, 2007, p.30).

Pantoja, Farias e Oliveira (2009) elaboraram um resumo dos principais conceitos de competência, conforme a Quadro 1.

**Quadro 1 – Principais conceitos de competência.**

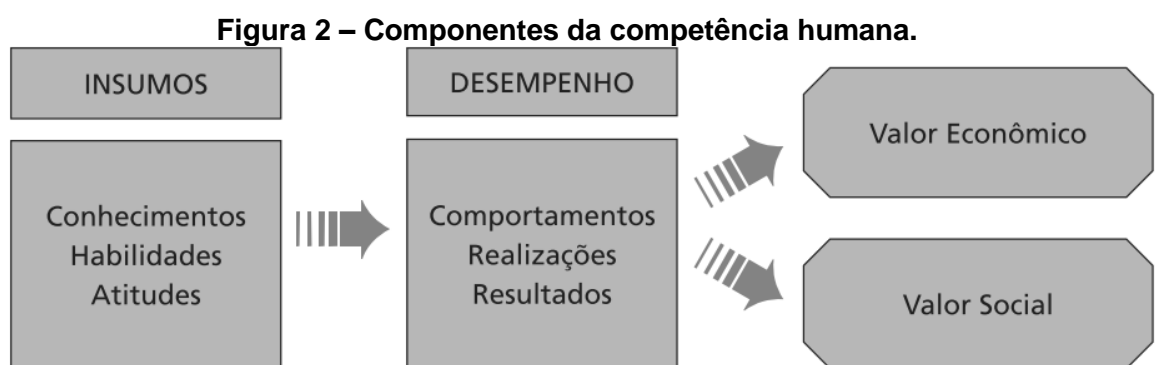
<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
<b>Boyatzis (1982, p.23)</b>	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”
<b>Boterf (1997, p.267)</b>	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.
<b>Magalhães et al.(1997, p.14)</b>	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”
<b>Durand (1998, p.3)</b>	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.
<b>Prahalad e Hamel (1998, p.298)</b>	“As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia”.
<b>Fleury e Fleury (2000, p.21)</b>	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.
<b>Zarifian (2003, p.137)</b>	“Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”.

Fonte: Pantoja, Farias e Oliveira (2009, p.10)

A partir do Quadro 1, pode-se observar uma evolução dos conceitos sobre competência e, também, duas linhas de abordagens sobre o tema. Assim, Brandão *et al.* (2010) afirmam que é possível distinguir duas correntes teóricas que propõe diferentes concepções para o termo competência. A primeira corrente define competência como um conjunto de qualificações ou características inerentes à pessoa (conhecimentos, habilidades e atitudes) que permitem a realização de um trabalho ou agir em determinadas situações – esta é representada principalmente por autores norte-americanos. A segunda corrente conceitua competência de acordo com as realizações da pessoa em um dado contexto, isto é, aquilo que se produz ou realiza no trabalho, e não atributos ou qualificações – esta corrente é representada principalmente por autores franceses (BRANDÃO *et al.*, 2010).

No entanto, Brandão e Borges-Andrade (2007) ressaltam que, nos últimos anos, uma terceira corrente tem se destacado por adotar uma perspectiva integradora, conceituando competência a partir da junção das definições norte-americana e francesa. Para fins deste estudo, a concepção de competência adotada será esta da perspectiva integrada, e definida por Carbone *et al.* (2009). Assim, para esses autores, em termos do que não é, a competência não é apenas um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes necessários para exercer determinada atividade. Ao contrário, além desse conjunto, a competência é o desempenho expresso pelo indivíduo em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Portanto, competências humanas são “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (CARBONE *et al.*, 2009, p.43). Carbone *et al.* (2009) acrescentam que, desse modo, as competências agregam valor econômico ou social a pessoas e organizações, uma vez que cooperam para o alcance de objetivos organizacionais e demonstram o reconhecimento social sobre a capacidade dos indivíduos, equipes e organizações. A partir das reflexões sobre a definição de competências e suas decorrências, Brandão e Borges-Andrade (2007) propõem a Figura 2 para ilustrar o conceito apresentado.



Fonte: Brandão e Borges-Andrade (2007, p. 37).

Segundo o conceito apresentado e a Figura 2, depreende-se que a competência é resultado da mobilização sinérgica de insumos – conhecimento, habilidades e atitudes – e é expressa pelo indivíduo através de seu desempenho no

trabalho manifestado como comportamentos, realizações e resultados que produzirão valor econômico e social tanto para pessoa quanto para a organização.

A aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes pode acontecer nas organizações por meio de processos de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). Os processos de TD&E tem como foco a aquisição destes insumos e podem ser direcionados por diferentes propósitos, por exemplo, melhoria do desempenho no trabalho, adaptação das pessoas para o uso de novas tecnologias, entre outros (ANTONELLO; PANTOJA, 2010).

Por fim, é importante definir os insumos apresentados. Assim, o conhecimento diz respeito as informações que, reconhecidas e integradas pelo sujeito em sua memória, acarretam impacto sobre seu julgamento ou comportamento, também refere-se ao saber que os indivíduos acumulam ao longo da vida, relacionando-se a memórias de conceitos, ideias ou fenômenos. As habilidades correspondem a aplicação produtiva do conhecimento, a capacidade do sujeito de instaurar conhecimentos memorizados e aplicá-los em uma ação. Ainda, as habilidades podem ser de dois tipos – intelectuais ou motoras. Finalmente, a atitude é o aspecto social e afetivo relacionado ao trabalho, é um sentimento ou predisposição do sujeito, que influencia sua conduta em relação aos outros indivíduos, ao trabalho ou a situações (CARBONE *et al.*, 2009).

### 2.2.1 *Competências gerenciais*

Teóricos, organizações e pesquisadores têm se interessado cada vez mais pela temática das competências gerenciais, possivelmente pela possibilidade de que elas exercem forte influência sobre o desempenho de equipes de trabalho e, conseqüentemente, sobre os resultados organizacionais (BRANDÃO *et al.*, 2010). A meta de um líder gestor é ser capaz de associar um conjunto de competências diversas que o permita atuar com efetividade em um mundo de valores concorrentes em constante transformação (QUINN *et al.*, 2012). Corroborando com Quinn *et al.* (2012), Lins e Borges-Andrade (2014, p.160) afirmam que “a efetividade do gestor pode estar relacionada à expressão de competências de liderança”.

Boyatzis (2008) demonstra em seu estudo que o desenvolvimento de competências necessárias para gestores e líderes serem eficazes requer a

concepção de programas e métodos de ensino centrados na aprendizagem. Assim, a identificação de lacunas de competência constitui um primeiro passo para averiguar as possíveis necessidades de desenvolvimento de líderes e gestores, com o intuito de indicar meios adequados de investimento em ações de aprendizagem com fins de capacitar os gestores para o exercício de suas atividades. Portanto, pode-se fazer uso de modelos de competências como referência para o desenvolvimento de gestores, seja por meio de ações formais (TD&E) ou informais (estratégias de aprendizagem no trabalho) (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014).

Nesse ponto é importante mencionar que modelos são representações de uma realidade mais complexa que ajudam a reproduzir, comunicar ideias e entender melhor fenômenos complexos do mundo real (QUINN et al., 2012). Assim, as competências gerenciais representam comportamentos esperados de indivíduos que exercem funções de supervisão ou direção, “tais competências são descritas em termos de padrões comportamentais, que representam expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados” (BRANDÃO *et al.*, 2010, p.172).

O conceito de competência de Carbone *et al.* (2009) mencionado na seção anterior aplica-se também com relação as funções gerenciais e de liderança, isto é, competências gerenciais. No entanto, o repertório de insumos – conhecimentos, habilidades e atitudes – e desempenho – comportamentos, realizações e resultados – aqui abordados se direcionam a comportamentos esperados no exercício de cargos e funções diretivas especificamente, que devem, portanto, produzir valor econômico e social de acordo com as expectativas da organização para esses papéis de liderança.

Com relação a atuação efetiva do líder, Boyatzis (2008) indica que competências de inteligência emocional, social e cognitiva predizem a efetividade nos papéis profissionais de gestão e liderança em diversos setores da sociedade. Nesse sentido, o autor conceitua competência como um conjunto de grupos de comportamentos – que estão relacionados, mas são diferentes – organizado em torno de uma construção subjacente, chamada “intenção”. Assim, são manifestações alternativas da intenção, conforme o caso ou situação (BOYATZIS, 2008).

A âncora para compreensão de quais comportamentos e que intenção é relevante na situação emerge da previsão da eficácia (BOYATZIS, 2008), confirmando a meta do líder eficaz apontada por Quinn *et al.* (2012). A construção da competência específica é uma questão de se relacionar diferentes



comportamentos que são considerados manifestações alternadas da mesma construção subjacente. Tais comportamentos são organizados essencialmente ou inicialmente pela semelhança da consequência do uso desses comportamentos em situações sociais ou de trabalho (BOYATZIS, 2008).

Com relação à gestão no agronegócio, esta ganha maior atenção a partir dos anos 80, uma vez que “passou-se a estudar, além do seu processo de funcionamento, a maneira como os modos de gestão da agricultura e da indústria agroalimentar se transformavam” (MASSUQUETTI, 2010, p.334). Rikkonen, Mäkijärvi, Ylätalo (2013) apontam para a necessidade crescente de se antecipar às mudanças futuras e seus impactos sobre a produção agrícola. No setor de negócios agrícolas de hoje, deve-se cada vez mais reconhecer, para além da produção em si, as possibilidades e ameaças de mudanças do mercado, de desenvolvimento tecnológico, alterações de políticas e mudanças no comportamento do consumidor, assim a competência gerencial tem ganhado muita atenção (RIKKONEN; MÄKIJÄRVI; YLÄTALO, 2013).

É importante apresentar, a título de exemplo, algumas das importantes competências gerenciais apontadas como relevantes em estudos anteriores. Assim, Cockerill (1994 apud Brandão *et al.*, 2010), em pesquisa num banco britânico, identificou algumas competências como a capacidade de “organizar equipes cooperativas nas quais os integrantes se sintam valorizados” e de “estabelecer planos e metas ambiciosos, visando maximizar resultados” (COCKERILL, 1994, p. 73 apud BRANDÃO *et al.*, 2010).

Spencer e Spencer (1993 apud Brandão *et al.*, 2010), baseando-se em tendências e pesquisas sobre o ambiente empresarial americano, verificou, entre relevantes competências gerenciais, a capacidade de “disseminar a estratégia organizacional, fazendo despertar o envolvimento e o comprometimento dos empregados” e de “delegar tarefas e estimular os empregados a assumir maiores responsabilidades” (SPENCER; SPENCER, 1993, p. 343-344 *apud* BRANDÃO *et al.*, 2010).

### 2.2.2 Liderança

A liderança é um dos temas mais importantes das ciências humanas e, historicamente, um dos mais mal compreendidos segundo Hogan e Kaiser (2005). As pessoas e organizações (governos, empresas, hospitais, instituições diversas) se desenvolvem e prosperam com uma boa liderança (HOGAN; KAISER, 2005). Examinando a atuação de um gestor, em um contexto organizacional, compreende-se o processo de liderar como um conjunto de comportamentos que propiciam ao gestor influenciar sua equipe (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

Para Lins e Borges-Andrade (2014, p.160), a liderança pode ser abordada no “escopo de um papel formal de gestão perante uma equipe de trabalho, definida como o processo pelo qual o gestor e sua equipe interagem e se influenciam mutuamente para alcançar objetivos comuns”. Os autores pontuam ainda que o pressuposto implícito nesta definição está ligado a ideia que os indivíduos que compõem a equipe reconhecem no gestor um papel diferenciado de liderança formal, mas que esses gestores adotam, eventualmente, papéis de liderança informal frente à equipe (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014).

Os comportamentos que possibilitam ao gestor influenciar sua equipe permitem ainda: (a) coordenação de atividades, buscando processos cada vez mais confiáveis e eficientes; (b) relacionamento interpessoal, de modo a manter boas relações e aprimorar seus recursos humanos; e (c) articulação da equipe com o contexto no qual está inserida, visando estimular a adaptação e a inovação (YUKL; LEPSINGER, 2005; FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

Observa-se, no conceito apresentado, a referência a dois termos – gestor e líder – que se referem a funções e conceitos que muitas vezes se distinguem ou se confundem no âmbito organizacional – gestão e liderança. Nesse sentido, Yukl e Lepsinger (2005) afirmam que, por mais de duas décadas, tem havido debates sobre a diferença entre liderança e gestão e a importância relativa dos dois papéis para o sucesso de uma organização.

Portanto, o entendimento de que liderança e gestão são dimensões importantes não é novo, porém, as teorias anteriores não explicam de forma clara como os dois papéis estão interligados e como eles afetam conjuntamente o desempenho organizacional (YUKL; LEPSINGER, 2005). A afirmativa de Yukl e

Lepsinger (2005) corrobora com a assertiva de Hogan e Kaiser (2005) quanto a importância do tema liderança em oposição a pouca compreensão acerca do tema.

Assim, Yukl e Lepsinger (2005) propõem o modelo de liderança flexível que fornece novos *insights* sobre estas questões e é baseado em ideias de teorias anteriores de liderança, gestão e eficácia organizacional, e que será adotado neste estudo. Dessa maneira, o modelo apresenta um conjunto de papéis significativos que os indivíduos com autoridade devem exercer para que as organizações sejam efetivas, no entanto, sem classificar esses papéis como de liderança ou gerenciamento (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014; YUKL; LEPSINGER, 2005). Pode-se observar que o estudo de Hogan e Kaiser (2005) também não faz distinção entre os papéis gerenciais e de liderança.

Ademais, Hogan e Kaiser (2005) acrescentam que a liderança deve ser definida em termos da capacidade de construir e manter uma equipe que pode superar a concorrência. E se a liderança é a capacidade de construir uma equipe eficaz, logo, um bom líder deve ser alguém que outros estão dispostos a seguir (HOGAN; KAISER, 2005). Nesse sentido os autores indicam um domínio de competências próprio para lideranças conforme o Quadro 2.

#### **Quadro 2 – Domínio de competências de liderança.**

##### **Domínio de Liderança**

Influência e habilidades de construção de equipe.

Exemplos de competências:

Fornecer orientação, apoio e normas para a realização

Comunicar uma visão convincente

Cuidar, desenvolver e desafios diretos aos subordinados

Contratação de pessoal estrategicamente

Motivar os outros

Construção de equipes eficazes

Fonte: Hogan e Kaiser, 2005, p. 5.

Verifica-se a partir do Quadro 2 que as competências atribuídas ao papel de líder estão relacionadas a ideia central que Hogan e Kaiser (2005) conferem aos gestores - capacidade de construir e manter equipes eficazes.

No que concerne ao modelo de liderança flexível, este identifica três determinantes distintos de desempenho organizacional: a) a eficiência e confiabilidade do processo, b) inovação e adaptação, e c) recursos humanos e

relações (YUKL; LEPSINGER, 2005). Uma maneira de influenciar os determinantes de desempenho é com comportamentos específicos de liderança. Os muitos tipos de comportamentos considerados relevantes na pesquisa empírica sobre liderança em meados do século passado podem ser agrupados em três grandes categorias que se alinham com os determinantes de desempenho (YUKL; LEPSINGER, 2005), e estão demonstrados na Quadro 3.

**Quadro 3 – Comportamentos de liderança relacionados aos determinantes de desempenho.**

**Para melhorar a eficiência e confiabilidade do processo**

Clarificar os papéis e objetivos da tarefa  
 Monitorar operações e desempenho  
 Conduzir o planejamento de curto prazo  
 Fornecer contingentes de recompensas  
 Resolver problemas operacionais correntes

**Para melhorar a inovação e adaptação**

Orientar monitoramento externo  
 Explicar a necessidade urgente de mudança  
 Articular uma visão inspiradora  
 Incentivar o pensamento inovador  
 Facilitar a aprendizagem coletiva  
 Assumir riscos para promover a mudança  
 Implementar a mudança necessária

**Para melhorar os recursos humanos e as relações**

Fornecer apoio e incentivo  
 Reconhecer contribuições dignas  
 Fornecer *coaching* e *mentoring*  
 Consultar com outras pessoas sobre as decisões  
 Capacitar e delegar  
 Encorajar a cooperação e trabalho em equipe

Fonte: Yukl e Lepsinger (2005, p. 363).

Assim, as três grandes categorias de comportamentos de liderança são: Orientados para a tarefa – preocupados principalmente com a melhoria da eficiência e confiabilidade do processo; Orientados para as relações – essencialmente preocupados com a melhoria dos recursos humanos e suas relações; Orientados para a mudança – preocupados sobretudo com a melhoria da inovação e adaptação. Embora o principal objetivo para cada tipo de comportamento seja a melhoria de um

determinante de desempenho, um comportamento pode afetar outros determinantes de desempenho também (YUKL; LEPSINGER, 2005).

### **2.3 Modelo de Gestão por Competências**

Observa-se, como consenso na literatura organizacional, que a vantagem competitiva organizacional está diretamente relacionada à sua capacidade de gestão e à quantidade de conhecimentos utilizados em seu processo produtivo (GUIMARÃES *et al.*, 2001). Assim, a eficiência e a eficácia das organizações tem derivado, atualmente e cada vez mais, da capacidade de desenvolver competências e integrá-las em convergência com objetivos organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Segundo Brandão e Bahry (2005), os aspectos referentes a gestão por competências parecem já estabelecidos e incorporados ao ambiente organizacional do setor privado, fundamentando inclusive a prática gerencial. A difusão de modelos de gestão por competência no setor privado é decorrente do interesse por modelos que promovam a aprendizagem, a adaptação e a inovação, capacidades que são essenciais em um cenário mundial de aceleração do desenvolvimento tecnológico e crescente cobrança por maiores níveis de produtividade (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Verifica-se que a realidade do agronegócio brasileiro está inserida nesse ambiente de difusão tecnológica e exigência por aumento da produtividade, principalmente no que diz respeito ao potencial brasileiro para atender parte da demanda global por produção de alimentos.

Nota-se ainda, que o setor público também está buscando adotar a gestão por competências como uma opção de gestão flexível e empreendedora que permite a melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços prestados (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Lins e Borges-Andrade (2014) corroboram com esta observação ao afirmar que é crescente o interesse dos órgãos públicos em adotar modelos de gestão por competências e investir na formação de líderes. Igualmente, tem-se o Decreto nº 5.707/2006 estabelecendo que são prioritárias as ações voltadas à habilitação de servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores nos programas de desenvolvimento de recursos humanos (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014; BRASIL, 2006).

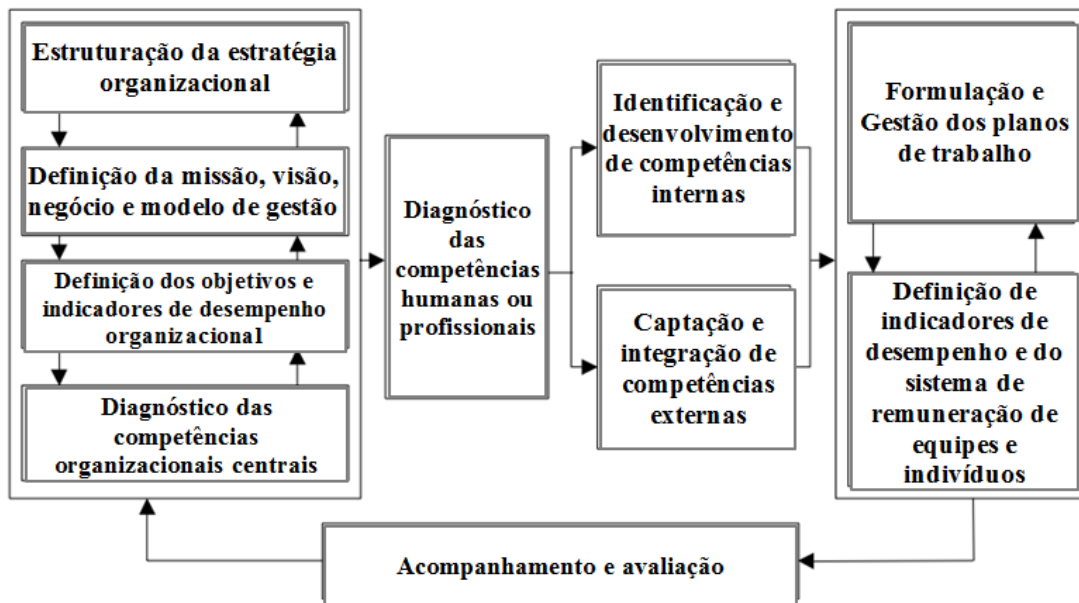
As organizações e instituições privadas e públicas do setor de agronegócios estão inseridas nesse cenário de aplicação de novos modelos gestão. Assim, Brandão e Bahry (2005) afirmam que, devido a complexidade do ambiente no qual as instituições estão inseridas, são exigidas cada vez mais novas competências, corroborando com a visão de Ferreira, Nami e Vilas Boas (2006) sobre a necessidade de tomadas de decisão inovadoras e novas competências para líderes de diversos setores.

Brandão e Bahry (2005) destacam ainda que as competências internas – aquelas já disponíveis na organização – podem tornar-se obsoletas ao longo dos anos. Portanto, “é fundamental realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p.181). Nesse sentido,

“a gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de pessoas e organizações, esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização. A redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional.” (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p.179).

A gestão por competências visa orientar ações de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação, nos diferentes níveis da organização, isto é, individual, grupal e organizacional, das competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (CARBONE *et al.*, 2009). Para tanto, Guimarães *et al.* (2001) propõem o modelo da Figura 3.

**Figura 3 – Processo de gestão por competências.**



Fonte: Guimarães *et al.* (2001); Carbone *et al.* (2009).

A gestão por competência consiste em um processo contínuo para Brandão e Bahry (2005). A etapa inicial desse processo compreende a elaboração da estratégia organizacional com a definição da missão, da visão de futuro, do negócio e do modelo de gestão. Então, segue-se para definição dos objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e as metas organizacionais – baseadas nos objetivos definidos (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2009). A primeira etapa termina com a identificação das competências centrais (*core competencies*) da organização que permitem o diagnóstico das competências humanas necessárias para realizar a estratégia organizacional e o alcançar o desempenho esperado, isto é, o mapeamento de competências – segunda etapa (GUIMARAES *et al.*, 2001; CARBONE *et al.*, 2009).

Sendo assim, a segunda etapa – mapeamento ou diagnóstico de competências – do processo de gestão de competências compreende a identificação de lacunas de competências (*gaps*). As lacunas dizem respeito a diferença ou discrepância entre as competências necessárias para efetivar a estratégia organizacional e alcançar o desempenho esperado e as competências internas já disponíveis na corporação. O diagnóstico realizado nessa segunda etapa permite também o planejamento de ações de desenvolvimento ou aprimoramento de competências internas e de captação e integração de competências externas, além

do estabelecimento de planos de trabalho e gestão, conforme a Figura 3 demonstra (BRANDÃO e BAHRY, 2005; BRANDÃO *et al.*, 2008; CARBONE *et al.*, 2009).

Brandão e Bahry (2005) destacam a importância fundamental da fase de mapeamento de competências uma vez que dela decorrem as etapas de desenvolvimento e captação de competências – por meio da aprendizagem –, de retribuição e avaliação. Ainda, é importante destacar que o desempenho da pessoa no trabalho representa uma revelação de suas competências, isto é, uma manifestação daquilo que o indivíduo aprendeu (CARBONE *et al.*, 2009). Tal desempenho, conseqüentemente, servirá de subsídio para os processos de retribuição – estabelecimento de indicadores de desempenho e remuneração – e avaliação – acompanhamento, correção e *feedback* para comparação entre os resultados alcançados e o esperado.

### 2.3.1 Mapeamento de Competências

De acordo com Brandão e Bahry (2005) e Carbone *et al.* (2009) para mapear as competências gerenciais, podem ser utilizados diferentes métodos e técnicas de pesquisa social que auxiliam na consecução de um diagnóstico que, além de identificar as lacunas de competências, permite também o planejamento de ações de recrutamento, seleção e treinamento e desenvolvimento profissional. A primeira etapa, nesse processo, é a identificação de competências organizacionais e profissionais necessárias a concretização dos objetivos organizacionais. Essa primeira etapa constitui-se de duas fases.

Na primeira fase deve ser realizada uma análise de conteúdo de pesquisa documental que inclua informações como a missão, a visão de futuro, os objetivos e outros documentos relativos a estratégia organizacional (BRANDÃO; BAHRY, 2005). O objetivo da análise de conteúdo é distinguir categorias, descrever objetivamente o conteúdo de informações e apontar indicadores que possibilitem inferências sobre competências relevantes para realização dos objetivos organizacionais (GUIMARÃES *et al.*, 2001). Carbone *et al.* (2009) acrescentam que outros documentos como regimentos, estatutos e pareceres técnicos também podem contribuir para a análise dessa primeira fase.



A segunda fase diz respeito a coleta de informações com pessoas-chave da organização para checagem com os dados obtidos na primeira etapa – análise documental (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE *et al.*, 2009). Guimarães *et al.* (2001) sugerem o uso de outros métodos e técnicas de pesquisa nesse momento. Assim, podem ser realizadas entrevistas semi-estruturadas – técnica muito utilizada no mapeamento de competências – com líderes-chave e grupos focais com gestores da organização investigada.

Para Brandão e Bahry (2005) e Carbone *et al.* (2009), as entrevistas ajudam a comparar as percepções dos entrevistados com os dados obtidos na análise documental, com o objetivo de levantar as competências importantes para empresa. Para tanto, deve-se elaborar um roteiro de perguntas e agenda de entrevistas, por exemplo. Seguindo a recomendação desses autores, as entrevistas devem gravadas, transcritas e analisadas para que as competências citadas como relevantes pelos entrevistados sejam identificadas e descritas de modo objetivo.

Em relação ao grupo focal ou *focus group* – espécie de entrevista coletiva – o entrevistador exerce o papel de moderador que estimula e coordena o debate dos participantes sobre o tema proposto para captar as informações esperadas (CARBONE *et al.*, 2009). Os grupos focais deverão ser compostos por, em média, seis a 12 participantes, evitando grupos muito grandes que dificultem a participação de todos os envolvidos e grupos pequenos que não promovam a discussão de ideias e manifestações suficientes, seguindo a recomendação de Brandão e Bahry (2005) e Carbone *et al.* (2009). Dessa forma, para os grupos focais também devem ser elaborados roteiros de perguntas, procedendo em seguida às etapas de sistematização, interpretação e análise dos dados e informações para identificação das competências gerenciais indicadas como relevantes pelos participantes.

A primeira etapa termina com a descrição das competências identificadas como relevantes para os gestores após a análise documental e a análise das informações coletadas por meio das entrevistas e grupos focais. Em seguida, tais competências deverão ser ordenadas e classificadas segundo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

De acordo com Brandão e Bahry (2005) e Carbone *et al.* (2009), a segunda etapa consiste em relacionar ou inventariar as competências internas já disponíveis na organização afim de verificar o *gap* entre as competências necessárias – identificadas como importantes na primeira etapa – e as competências que os

gestores da organização já possuem. Uma vez que a “competências humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, então os mecanismos e instrumentos de gestão de desempenho servem também ao propósito de identificar as competências disponíveis na organização” (CARBONE *et al.*, 2009, p. 64). Segundo esses autores, esse processo de identificação das lacunas de competências é realizado por meio da aplicação de instrumentos de avaliação de desempenho.

## **2.4 Estudos Empíricos sobre competências gerenciais no agronegócio**

Com o objetivo de analisar a evolução dos estudos sobre competências de liderança no agronegócio a partir da década de 1990 – identificando abordagens, convergências e foco dos estudos – foi realizada pesquisa de revisão de literatura. Uma revisão prévia da literatura relevante é uma característica essencial de qualquer projeto acadêmico, pois uma avaliação eficaz cria base sólida para o avanço do conhecimento (WEBSTER; WATSON, 2002). Para esta revisão da literatura foi aplicada a sequência de três passos de pesquisa da abordagem estruturada para seleção do material de acordo com Webster e Watson (2002).

Seguindo o protocolo de procedimentos metodológicos sugerido por Webster e Watson (2002), foram selecionados 24 artigos para compor a revisão da literatura. Os critérios de seleção dos artigos estão relacionados a análise prévia do título, resumo e palavras-chave, bem como o foco de análise dos estudos que deveria estar relacionado a liderança/gestão no agronegócio e suas competências. Os seguintes descritores e suas diferentes formas de combinação foram utilizados como palavras-chave para a pesquisa: competências gerenciais (*managerial skills, managerial competences*), competências (*competences, skills*) + gestor (*manager*), competências + liderança ou líder (*leadership, leader*), agronegócio (*agribusiness*), agroindústria, agropecuária, agrícola, agricultura, pecuária (DUARTE; PANTOJA; BRISOLA, 2016).

Os estudos selecionados compreendem o período de 1994-2014, a análise das pesquisas foi realizada por cada década com o objetivo de verificar a evolução desses estudos ao longo do tempo, bem como qual o foco e a abordagem destes de acordo com o período em que foram inseridos. Os artigos foram selecionados a partir

da temática abordada, os descritores utilizados nesta pesquisa foram avaliados dentro do contexto dos artigos para verificar o grau em que os estudos condiziam com os objetivos da pesquisa (DUARTE; PANTOJA; BRISOLA, 2016).

#### 2.4.1 Década de 90

Os estudos desse período abordam as competências de liderança ainda de forma incipiente, relacionando o tema a termos como comportamento gerencial, habilidades gerenciais e capacidade de gestão. Igualmente, os aspectos comportamentais e de habilidades estão mais relacionados ao gestor em seu papel tático, como um tomador de decisões. O gestor enquanto líder e sob uma função mais estratégica não é objeto desses estudos. É possível perceber, em apenas um dos artigos, que as competências listadas como esperadas de gestores com boas habilidades de tomada de decisão se aproximam das competências de lideranças apresentadas na literatura. O Quadro 4 apresenta de forma sintética alguns dados desses estudos.

**Quadro 4 – Síntese dos estudos da década de 1990.**

<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Revista/Evento</b>	<b>Abordagem teórica</b>
<i>The role of management behavior in agricultural cooperatives</i>	Cook, Michael L.	1994	<i>Journal of Agricultural Cooperation</i>	Modelo gerencial de Mintzberg.
<i>Managerial behavior and strategy choices in agribusiness cooperatives</i>	Katz, J. P.	1997	<i>Agribusiness</i>	Teoria da Agência.
<i>How to define and study farmers' management capacity: theory and use in agricultural economics</i>	Rougoora, C.; Tripb, G.; Huimeb, R.; Renkemab, J.	1998	<i>Agricultural Economics</i>	Capacidades gerenciais (aspectos pessoais e de processos de tomada de decisão); Fronteira de produção e eficiência.
(Continua)				

(Continuação)			
<i>Managerial ability (the forgotten resource) its assessment and modification</i>	Nuthall, P.L.	1999	43rd Annual Conference, Australian Agricultural and Resource Economics Society Inc.
			Teorias de processos cognitivos; personalidade; julgamento e tomada de decisão.

Fonte: elaborado pela autora.

Ressalta-se aqui que o estudo de Nuthall (1999) já introduz a ideia de aprendizagem, seja por cursos formais ou atividades de *mentoring*, para que o gestor alcance as mudanças necessárias para melhorar seu repertório de competências. Ainda, é interessante notar que, fora os artigos que abordam o gerenciamento de cooperativas agrícolas, os demais tratam da questão gerencial no que diz respeito a gestão agrícola, isto é, da propriedade rural. Portanto, nesse primeiro momento – década de 90 – duas questões se destacam em relação as competências gerenciais – a gestão de cooperativas e a gestão da propriedade rural.

Além disso, observa-se que capacidade de gestão está conceituada nesses estudos em termos de habilidade, não compreendendo, portanto, o arcabouço de atributos – conhecimentos, habilidades e atitudes – de competência proposto por Carbone *et al.* (2009). Também, o desempenho e o valor gerado, na perspectiva desses estudos, não são abordados do ponto de vista do indivíduo, mas sim da organização – cooperativa ou propriedade rural.

#### 2.4.2 Anos 2000

Os artigos incluídos nessa seção compreendem o período de 2002 a 2009. A característica básica percebida é que este pode ser considerando um período de transição nas pesquisas sobre competências de liderança no setor de agronegócios. Nesses estudos encontram-se avaliações de programas formais de desenvolvimento de liderança no setor agrícola, programas estes promovidos tanto pelo setor público como por instituições privadas.

Ainda, observa-se que o foco de estudo e análise se amplia, saindo de dentro da fazenda para compreender as competências de gestores da agroindústria, de

instituições públicas e privadas inseridas em diferentes elos das cadeias de suprimento que compõe o agronegócio. É importante mencionar, que os estudos sobre as habilidades do agricultor ou proprietário rural ainda estão presentes nesse período, mas não são o principal foco das pesquisas. O Quadro 5 apresenta mais informações sobre estudos avaliados desse período.

**Quadro 5 – Síntese dos estudos dos anos 2000.**

<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Revista/Evento</b>	<b>Abordagem teórica</b>
<i>Continuing professional development and farm business performance</i>	Byles, S.; Le Grice, P.; Rehman, T.; Dorward, P.	2002	<i>13th International Farm Management Congress - IFMA</i>	Informação e conhecimento na gestão agrícola; medidas de desempenho de negócios; desenvolvimento pessoal e profissional contínuo.
<i>Agricultural leadership development: insights and experiences from Canada</i>	Martens, C.; McLean, S.	2002	<i>13th International Farm Management Congress - IFMA</i>	Programas de desenvolvimento de lideranças na agricultura.
<i>Essential leadership competencies needed in agricultural occupations as identified by agricultural leaders in district Hyderabad, Sindh</i>	Mirani, Z.; Narejo, M.; Kumbhar, M.	2003	<i>Pakistan Journal of Applied Sciences</i>	Essência da liderança; desenvolvimento de liderança; desenvolvimento de competências pessoais.
Habilidades e competências dos administradores da cooperativa mista dos produtores rurais do Sudeste Goiano	Ferreira, M.; Nami, M. R.; Vilas Boas, Ana A.	2006	XLIV Congresso da SOBER	Habilidades, atitudes e características do administrador; desafios e dificuldades da administração.
<i>Psychometric testing for assessing farmer's managerial ability (and modelling the origins of ability)</i>	Nuthall, P. L.	2006	<i>New Zealand Agricultural and Resource Economics Society Conference</i>	Estilo gerencial (personalidade); capacidade – dependente da composição genética do indivíduo, educação, formação e experiência.
(Continua)				

(Continuação)				
<i>How can farmer managerial capacity contribute to improved farm performance? A study of dairy farms in Sweden</i>	Johansson, Helena.	2007	<i>American Agricultural Economics Association Annual Meeting</i>	Traços de personalidade; processo de tomada de decisão; quadro de capacidades gerenciais de Rougoor et al., 1998.
<i>The role of inter-organizational leadership in agri-food value chains</i>	Dooley, Lawrence B.; Luca, E.	2008	<i>110th EAAE Seminar "System Dynamics and Innovation in Food Networks"</i>	Locus de liderança (Hitt et al. 2007); estilos de liderança e traços de comportamento; desenvolvimento de capacidades de liderança.
<i>Sustaining linkages to high value markets through collective action in Uganda – the case of the Nyabyumba potato farmers</i>	Kaganzi, E.; Ferris, S.; Barham, J.; Abenakyo, A.; Sanginga, P.; Njuki, J.	2008	<i>CaPRi - Systemwide Program on Collective Action and Property Rights</i>	Mercados de alto valor; coesão social; inovação, competitividade; habilidades para atuação em mercados de alto valor.
<i>Modelling the origins of managerial ability in agricultural production</i>	Nuthall, P. L.	2009	<i>The Australian Journal of Agricultural &amp; Resource Economics</i>	Estilos de gerenciamento (personalidade); Habilidade – educação e formação, inteligência, idade e experiência.

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se a partir do Quadro 5 que os estudos estão dispersos entre diferentes focos de análise. No entanto, alguns aspectos merecem destaque em uma análise comparativa com os estudos da década de 1990.

Primeiro, observa-se que o entendimento e a avaliação dos indutores do processo de tomada de decisão revelam-se de fato importantes nos estudos de gerenciamento no campo dos agronegócios, permanecendo como assunto relevante ao longo dos dois períodos. No entanto, em relação a década de 90, verifica-se que esse processo passa a ser analisado sob uma ótica mais estratégica e menos tática.

Arelado a primeira observação está o segundo aspecto em destaque – a abordagem de competências no setor em relação as lideranças. O termo liderança não aparece nos estudos da década de 90. Já nos estudos dos anos 2000, a

pesquisa sobre lideranças aparece de forma enfática, podendo-se considerar que alguns desses estudos adotam a proposta de liderança flexível de Yukl e Lepsinger (2005), uma vez que abordam a gestão sem se preocupar em separar as funções do gestor e do líder.

O terceiro aspecto diz respeito ao conceito de competência aplicado nesses estudos. Embora não apareça o próprio termo competências – sendo este abordado principalmente como capacidades – verifica-se que o conjunto de atributos do conceito de Carbone *et al.* (2009) já está presente na maioria dos estudos. Assim, conhecimentos, habilidades e atitudes são componentes avaliados como indutores diretos do desempenho das propriedades rurais, instituições e demais organizações estudadas.

Ainda, alguns autores ressaltam a importância do desenvolvimento de competências para gerar valor tanto para o agricultor, para propriedade rural, para o setor agrícola no geral e demais elos das cadeias de suprimento. Nesse sentido, a última observação diz respeito a ampliação dos estudos em relação ao foco de análise. Nesse período dois estudos se destacam ao analisar as competências em relação a cadeias de suprimento e mercados, revelando uma abordagem sistêmica, em detrimento dos estudos que avaliam as organizações de forma individual.

#### 2.4.3 A partir de 2010

O período em questão é caracterizado, em geral, pela adoção do termo competências de forma mais clara e objetiva. Além disso, os estudos tratam das competências requeridas de líderes do setor de agronegócios em um contexto de transformações globais relacionadas ao aumento competitividade, maiores exigências dos consumidores, importância do fluxo de informações e necessidades/interesses de diversos *stakeholders* do setor, cenário abordado por Estivaleta, Löbler e Pedrozo (2006), Quinn *et al.* (2012), Oshodi (2011), entre outros. Os estudos avaliados nessa seção compreendem o período de 2011-2014 e estão relacionados no Quadro 6.

Quadro 6 – Síntese dos estudos a partir de 2010.

<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Revista/Evento</b>	<b>Abordagem teórica</b>
<i>Analyzing farm management skills in poultry production enterprises in Iran</i>	Allahyari, M.; Saburi, M.; Keshavarz, F.	2011	<i>Life Science Journal</i>	Competências gerenciais, empreendimento; agroindústria.
<i>Determinants of the use of information: an empirical study of German pig farmers</i>	Arens, L.; Plumeyer, C.; Theuvsen, L.	2012	<i>International Food and Agribusiness Management Review</i>	Intercâmbio e uso de Informações; Cadeia de comunicação; motivação e competências do agricultor.
<i>Developing human capital for agri-food firms' multi-stakeholder interactions</i>	Dentoni, D.; Blok, V.; Lans, T.; Wesselink, R.	2012	<i>International Food and Agribusiness Management Review</i>	Interações Multi-stakeholder; estratégias de sustentabilidade; capacidades da empresa; competências individuais; aprendizagem de competências.
<i>Dealing with cultural differences in public-private R&amp;D projects: the experience of the Australian seafood sector</i>	Dentoni, D.; English, F.	2012	<i>International Food and Agribusiness Management Review</i>	Capital humano; cultura organizacional; Aprendendo fazendo ( <i>Learning by doing</i> ); competências gerenciais.
<i>Study on training scheme for new farmers</i>	Ming-xia, T.; Chun-xin, Y.; Yong-ping, J.	2012	<i>Asian Agricultural Research</i>	Novos agricultores ( <i>new farmers</i> ); modernização agrícola
<i>Human capital development for the management of F&amp;A in India</i>	Rao, B. S. Sudarshan.	2012	<i>International Food and Agribusiness Management Review</i>	Educação gerencial no agronegócio; Aprendizagem experimental; Capital humano gerencial.
<i>More than coping: thriving in a world of wicked problems</i>	Waddock, Sandra.	2012	<i>International Food and Agribusiness Management Review</i>	Competências de liderança, sustentabilidade, problemas complexos.
<i>Defining foresight activities and future strategies in farm management: empirical results from Finnish FADN farms</i>	Rikkonen, P.; Mäkijärvi, E.; Ylätalo, M.	2013	<i>International Journal of Agricultural Management</i>	Métodos prospectivos; competências gerenciais; orientação para o futuro.
(Continua)				



(Continuação)				
<i>Value addition to human managerial skills in the livestock sector in Nigeria</i>	Adeyemo, A.; Longe, M.; Alakoso, A.	2014	<i>Asian Journal of Agriculture and Rural Development</i>	Modelo gerencial de Mintzberg; agregação de valor; competências gerenciais.
<i>Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia</i>	Páez, I.; Rincón, A.; Astudillo, M.; Bohórquez, S.	2014	<i>Revista EAN</i>	Liderança transformacional; Liderança transacional; Competências de liderança
<i>Farmers' management capacities as a success factor in agriculture: A review</i>	Vukelić, Nataša; Rodić, Vesna.	2014	<i>Economics of Agriculture</i>	Capacidade gerencial; Mensuração de capacidade gerencial; Quadro de capacidades gerenciais de Rougour <i>et al.</i> , 1998.

Fonte: elaborado pela autora.

Na análise dos estudos a partir de 2010, alguns novos temas, em relação aos anos anteriores, se destacam – o uso do termo competências, a aprendizagem, capital humano, a análise de *stakeholders* e visão estratégica.

Assim, o uso de termo capacidade gerencial ainda é recorrente em muitos estudos, no entanto, a expressão competências gerenciais ou de liderança já é um termo amplamente empregado nas pesquisas. Igualmente, a aprendizagem adquire maior importância nos estudos no sentido de contribuir para aquisição ou melhoria de competências que habilitem o gestor do setor de agronegócios a atuar em um mercado complexo e dinâmico. Portanto, as instituições demonstram interesse e preocupação em desenvolver o seu capital humano, a fim de se manter no mercado e como forma de vantagem competitiva.

Outro aspecto relevante é a inserção de análises dos *stakeholders* das diferentes cadeias que compõem o agronegócio com relação as competências gerenciais. Observa-se então uma nova amplitude da visão sistêmica dos estudos. Desse modo, as organizações não são mais abordadas de forma individual e nem como cadeias individualizadas, mas sim como mercados e redes onde diversos

atores se relacionam em um processo de influência mútua entre os atores com interesses diretos e indiretos no setor de agronegócios.

Por fim, a visão estratégica – já presente nos estudos dos anos 2000 – é reforçada a partir de 2010 no sentido de uma visão de futuro. Ressalta-se que esta visão estratégica de futuro é direcionada desde os agricultores, agroindústrias, setor público até as instituições públicas e privadas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), reforçando a inserção de diversos *stakeholders* nos estudos.

#### 2.4.4 *Análise conclusiva dos estudos*

Apesar da diferença na quantidade de estudos por período de tempo, algumas conclusões convergentes com a literatura e a análise prévia dos estudos podem ser pontuadas. O foco nas competências do gestor agrícola (Proprietário rural/ Agricultor) é permanente e constante ao longo de todos os períodos. Pode-se observar uma troca no foco de interesse entre os objetos cooperativa/associação agrícola e agroindústria entre a década de 90 e os anos posteriores a 2010, sendo os anos 2000 um período de transição em que os dois objetos de investigação coexistem nas pesquisas.

Assim, as pesquisas no setor de agronegócios têm reconhecido cada vez mais a importância do estudo das competências de liderança. Em um primeiro momento as pesquisas estiveram mais relacionadas ao comportamento de tomador de decisões do gestor da propriedade rural de forma isolada.

Em seguida, pode-se observar um período de transição em que o gestor começa a ser visto como líder em uma função menos tática e mais estratégica, na qual importantes habilidades são requeridas para o sucesso organizacional. Ainda, nesse período começa-se a estudar as competências dos gestores em organizações que estão inseridas em cadeias e mercados.

Nas pesquisas mais recentes observa-se uma abordagem de competências de liderança propriamente, com líder assumindo um papel estratégico com visão de futuro. Ainda, nesse período destacam-se os estudos sobre processos de aprendizagem com vistas a proporcionar aos líderes do setor agrícola os repertórios de competências necessárias para garantir a sustentabilidade dos negócios dado o

dinamismo e a complexidade do mercado atual. Nesse sentido, os estudos passam a envolver todo o setor agroalimentar e seus *stakeholders*.

Por fim, observa-se que os estudos estão distribuídos por todos os continentes, com destaque para países da América do Norte e Europa, revelando a ampla aceitação e importância da compreensão e investigação das competências de liderança para o setor de agronegócios. Nesse sentido, destaca-se uma única pesquisa brasileira nos resultados das pesquisas, sendo esta uma publicação de evento. Assim, considerando a relevância e o potencial dos agronegócios no Brasil, há necessidades de mais estudos que realizem o mapeamento das competências de lideranças do setor, sejam elas de instituições públicas ou privadas.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Esta seção descreve os aspectos metodológicos adotados no estudo. Inicialmente traça uma breve caracterização do contexto organizacional a ser estudado, depois o detalhamento da natureza e tipo da pesquisa, bem como a amostra e os procedimentos propostos para coleta e análise de dados.

O conhecimento científico se distingue das demais formas de conhecimento devido a sua possibilidade de verificação (GIL, 1999). Por sua vez, a utilização de métodos científicos é característica básica e fundamental para qualificar uma pesquisa que pretende ser científica. Assim, a verificação, que define um conhecimento como científico, é alcançada através da identificação das operações mentais e técnicas utilizadas para atingir esse conhecimento, ou seja, a determinação do método que permitiu chegar ao objetivo proposto (GIL, 1999). A importância de se identificar os processos aplicados na produção de conhecimento científico está no fato de que, de acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 83), “não há ciência sem o emprego de métodos científicos”.

Desse modo, a metodologia diz respeito à sequência de atividades sistemáticas e racionais que permitem atingir o objetivo – construção de conhecimentos válidos e verdadeiros – delineando o percurso seguido, identificando falhas e amparando o cientista em sua tomada de decisão (MARCONI; LAKATOS, 2003). Gil (1999) corrobora com essa visão afirmando que método científico é o agrupamento das etapas de processos intelectuais e técnicos escolhidos para se alcançar o conhecimento científico.

#### **3.1 Contexto da Pesquisa**

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento é responsável pela regulação e normatização de serviços vinculados ao setor de agronegócios, pela gestão das políticas públicas de incentivo à agropecuária e pelo fomento do agronegócio brasileiro (BRASIL, 2016f). O MAPA integra sob sua gestão aspectos mercadológicos, tecnológicos, científicos, ambientais e organizacionais do setor produtivo e dos setores de abastecimento, armazenagem e transporte de safras, e também a gestão da política econômica e financeira do agronegócio. Integrando o

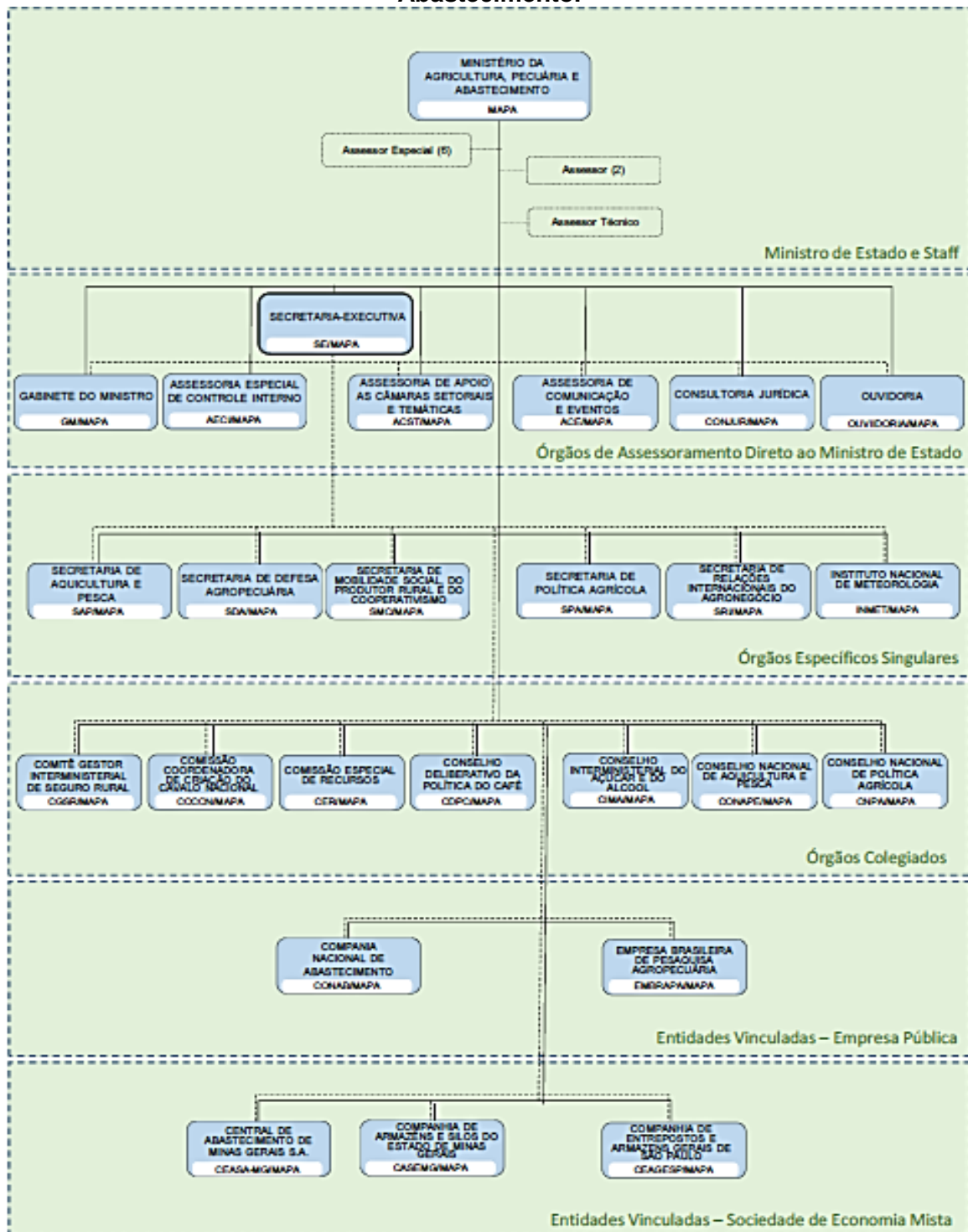
desenvolvimento sustentável e a competitividade, o Ministério objetiva garantir a segurança alimentar brasileira e a produção de excedentes para exportação, fortalecendo o setor produtivo nacional e favorecendo a inserção do país no mercado internacional (BRASIL, 2017).

As atividades do Ministério da Agricultura tiveram início em 1860, durante o 2º Império. A pasta foi originalmente denominada como Secretaria de Estado dos Negócios da Agricultura, Comércio e Obras Públicas, e integrava a estrutura formal do gabinete de Dom Pedro II. Somente em 2001, por meio da Medida Provisória 2216-37, que a denominação do órgão passou a ser Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento como reflexo da importância do agronegócio de carnes nos mercados nacional e internacional (BRASIL, 2017).

Para atingir de seus objetivos, o Ministério é formado por uma estrutura fixa de cinco secretarias, 27 superintendências estaduais e suas respectivas unidades, uma rede de seis laboratórios, além de duas vinculadas, o Instituto Nacional de Meteorologia (Inmet) e a Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (Ceplac). Toda essa estrutura é composta por cerca de 11 mil servidores distribuídos por todo o Brasil (BRASIL, 2016f).

Ainda, sobre a ingerência e coordenação do MAPA estão as empresas públicas Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) e Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). São entes descentralizados do Ministério, e organizados como sociedades de economia mista, as Centrais de Abastecimento de Minas Gerais S.A (CEASA/MG), a Companhia de Armazéns e Silos de Minas Gerais (CASEMG) e a Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP). A Figura 4 apresenta a estrutura organizacional do Ministério.

Figura 4 – Organograma Geral do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.



Fonte: Brasil (2016f).

O MAPA coordena ainda as ações e políticas de 28 Câmaras Setoriais e 8 Câmaras Temáticas relacionadas aos diversos setores produtivos do agronegócio brasileiro (BRASIL, 2016f). As câmaras setoriais das diversas cadeias produtivas do agronegócio integram representantes do setor público e privado para debater e

propor políticas públicas para o agronegócio brasileiro. O Ministério também tem reforçado sua estrutura organizacional, promovendo capacitação de pessoal em todo país para melhorar cada vez mais a prestação de serviços à sociedade (BRASIL, 2017).

Por sua vez, a Gestão Estratégica do MAPA agrega as políticas públicas com as demandas do agronegócio para melhorar a competitividade. A função da Gestão Estratégica é proporcionar condições para que o Brasil conquiste e se estabeleça na posição de líder mundial do agronegócio, atendendo ao mesmo tempo as necessidades e requisitos do mercado nacional e a segurança alimentar da população brasileira. Assim, em seu planejamento estratégico para 2016-2019, o órgão apresenta como missão “promover o desenvolvimento sustentável da agropecuária e a segurança e competitividade de seus produtos”. Alinhada a missão e a perspectiva de atuação estratégica da instituição, sua visão é “ser uma instituição moderna e ágil, que promova o fortalecimento dos produtores rurais e a qualidade dos produtos agropecuários até 2019” (BRASIL, 2017).

Os cargos de gestão (direção e chefia) do MAPA, em consonância com os órgãos da Administração Pública Federal (APF), são compostos por funções DAS – Direção e Assessoramento Superior e FCPE – Funções Comissionadas do Poder Executivo. As funções DAS são de provimento mais flexível e permitem maior presença de pessoas sem vínculo na APF, por outro lado os cargos FCPE são destinados aos servidores públicos ocupantes de cargos efetivos (BRASIL, 2016e).

Destaca-se que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deve obedecer aos princípios estabelecidos na Constituição Federal. Assim, as ações dos atores público em todas as esferas de governo devem se pautar nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Portanto, estes são comportamentos básicos esperados dos servidores públicos, incluindo os gestores do MAPA.

### **3.2 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Vergara (2009) propõe dois critérios para classificação de tipos de pesquisas – quanto aos fins e quanto aos meios. Dessa forma, quanto aos fins esta pesquisa

se classifica como descritiva e aplicada. É descritiva por delinear as características de determinada população a partir de dados representativos, isto é, a descrição das competências gerenciais consideradas como essenciais para lideranças do setor público de agronegócios.

A pesquisa é aplicada por sua motivação em atender a necessidade de resolver problemas concretos. A finalidade prática do objetivo desta pesquisa, isto é, a orientação de ações estratégicas de capacitação a partir de um instrumento de mapeamento de competências corrobora com a natureza aplicada.

Quanto aos meios, este estudo é qualificado como documental e pesquisa de campo. Para mapeamento das competências gerenciais, faz-se necessária pesquisa e análise documental. Dessa forma, foram analisados documentos relativos a organização participante, principalmente no que diz respeito a estratégia organizacional, incluindo também regimentos. Ainda quanto aos meios, trata-se de pesquisa de campo, uma vez que os dados serão coletados junto aos do MAPA, com o objetivo de identificar as competências gerenciais necessárias para líderes do setor.

A pesquisa integra a abordagem qualitativa. No que se refere à abordagem qualitativa, além da análise documental, foram realizados grupos focais com servidores que atuam em cargos de gestão e/ou liderança no MAPA, visando levantar informações para subsidiar a construção do perfil de competências gerenciais. Na perspectiva de captar competências gerenciais observáveis, a abordagem qualitativa permite “o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos” (RICHARDSON, 1989, p. 39). As informações levantadas através dos documentos e grupos focais também foram tratadas de forma qualitativa por meio de análise de conteúdo. Para fins dessa pesquisa, aplicou-se a análise de conteúdo conforme proposto por Bardin (2004).

### **3.3 Amostra de Participantes**

A amostra do presente estudo foi composta por servidores que atuam em cargos/funções gerenciais nas Secretarias do MAPA. A organização das atividades de pesquisa de campo, isto é, a autorização para realização da pesquisa,



comunicação e divulgação do projeto às Secretarias e agendamento dos grupos focais contou com o apoio da Escola Nacional de Gestão Agropecuária (ENAGRO).

A definição da amostra de participantes dos grupos focais foi fundamentada no Decreto 8.852/2016, e no quantitativo de cargos DAS e FCPE 101 da Secretaria Executiva, Secretaria de Aquicultura e Pesca, Secretaria de Defesa Agropecuária, Secretaria de Mobilidade Social, do Produtor Rural e do Cooperativismo, Secretaria de Política Agrícola, Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio e do Gabinete do Ministro (BRASIL, 2016d). Tais setores representam as principais unidades organizacionais do MAPA por isso foram escolhidos como ponto de foco para seleção dos líderes que participariam da pesquisa.

Assim, para realização dos grupos focais, foi solicitada às cinco Secretarias, com seus departamentos, à Secretaria Executiva e ao Gabinete do Ministro a indicação de servidores que ocupassem os cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) e as Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE). Para tanto, foi elaborado um plano de comunicação e sensibilização quanto a importâncias e as contribuições da pesquisa para o órgão.

A equipe da ENAGRO identificou representantes para serem os pontos de contato e comunicação das atividades de pesquisa. Dessa forma, para cada Secretaria e Gabinete, foi preparado um material contendo o resumo do projeto de dissertação; um *folder* contendo informações breves sobre o mapeamento de competências, importância e etapas; e um prospecto personalizado para cada Secretaria e Gabinete com os critérios para formação dos grupos focais de acordo com a distribuição de cargos DAS e FCPE indicados no Decreto 8.852/2016.

Foram indicados três critérios para composição dos grupos focais: gênero; idade (entre 20 e 35 anos, entre 36 e 50 anos, acima de 50 anos); e tempo de serviço (1 a 5 anos, 6 a 10 anos, acima de 10 anos). No entanto, foi preciso considerar a realidade de cada Secretaria para verificar como, na prática, cada uma dessas variáveis seria distribuída e como os grupos seriam ajustados a disponibilidade dos gestores.

O total DAS/FCPE 101.1 a 101.4 e DAS 101.5 das Secretarias e do Gabinete, segundo o Decreto, é de 466 cargos. Assim, foram realizados nove grupos focais, composto por uma média de oito pessoas, atingindo um total de 62 participantes. Portanto, mais de 10% dos gestores das Secretarias e Gabinete do MAPA foram escutados a cerca das competências gerenciais do gestor público do agronegócio e

dos resultados preliminares da análise documental. A Tabela 2 indica a distribuição dos gestores por cargos de DAS e FCPE.

**Tabela 2 – Distribuição dos participantes dos grupos focais por cargo.**

	101.1	101.2	101.3	101.4	101.5	
Total de DAS+ FCPE	104	169	106	62	25	466
Total de participantes dos grupos focais	11	16	14	12	8	61*

Fonte: elaborado pela autora.

A partir da Tabela 2, é possível verificar que uma amostra de pelo menos 10% de todos os cargos participou dos grupos focais. Destaca-se o grande percentual de participação dos cargos DAS/FCPE 101.4 (19,3%) e DAS 101.5 (32%), essencial para captar contribuições dos cargos de alta direção, uma vez que essas lideranças estão mais próximas da elaboração e condução dos planos estratégicos da instituição. O total de participantes dos grupos focais de 61 deve-se ao fato de um dos participantes ser ocupante de cargo FCT (Funções Comissionadas Técnicas), sendo que a época da realização do grupo estava substituindo um cargo de chefia.

Ainda, do total de participantes, 42% eram mulheres e 58% homens caracterizando uma amostra equilibrada em distribuição de gênero. O tempo médio de vínculo com o MAPA dos participantes foi de 12 anos. Já a idade média dos participantes dos grupos focais foi de 46 anos. Quanto ao vínculo, 37 gestores possuem vínculo com o MAPA e 19 não, os demais não informaram. Por fim, quanto a formação, 28 participantes são graduados, 12 possuem pós-graduação, nove mestrado e quatro são doutores. A formação dos demais participantes está distribuída entre ensino médio, especialização e MBA ou não informaram.

### **3.4 Etapas do mapeamento de competências gerenciais**

#### *3.4.1 Pesquisa Documental e de Campo*

O processo de mapeamento das competências gerenciais compreende várias etapas. As fases iniciais são a pesquisa bibliográfica, documental e de campo, como já mencionado. A pesquisa documental contou com a análise de informações relativas a missão, visão, objetivos e metas organizacionais. Os documentos

analisados foram: Cadeia de Valor, Planejamento Estratégico (objetivos macro e objetivos por Secretaria) e o Decreto 8.852/2016 que apontaram as competências gerenciais preliminares esperadas para o alcance da estratégia organizacional do MAPA.

A pesquisa de campo aconteceu por meio de grupos focais com gestores ocupantes de cargos DAS e FCPE. Tal técnica tem o objetivo de captar relatos de situações de trabalho, comportamentos esperados, papéis gerenciais e outros fatores que possam subsidiar a identificação de competências gerenciais relevantes para atuação dos líderes do setor, confrontando ainda as informações obtidas através da análise documental.

Os grupos focais aconteceram nos dias 03/01, 04/01, 05/01, 11/01, 20/01 e 24/01/2017, no edifício do Anexo B do próprio MAPA. A duração média dos grupos foi de 1h45minutos, sendo que nos três primeiros dias foram realizados grupos de manhã e de tarde.

Assim, o roteiro para condução das atividades foi o seguinte:

1º momento – apresentação do projeto pela Coordenadora-Geral Substituta da ENAGRO;

2º momento – apresentação da contextualização e objetivos do estudo pela pesquisadora;

3º momento – definição do Acordo de Convivência – dinâmica de grupo para apresentação e interação entre os participantes;

4º momento – distribuição e preenchimento da ficha ASSOCIAÇÃO DOS NOMES DAS PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS E SUA DESCRIÇÃO. Objetivo da atividade: verificar o grau de acerto dos participantes em associar a nomenclatura proposta para as perspectivas estratégicas extraídas da análise documental e suas respectivas descrições; além de captar contribuições, críticas e sugestões tanto para o nome quanto para descrição.

5º momento – distribuição e preenchimento das fichas CONTRIBUIÇÕES PARA AS COMPETÊNCIAS E CHAs (uma para cada uma das cinco perspectivas estratégicas resultantes da análise documental). Objetivo da atividade: captar contribuições para descrição de comportamentos gerenciais e CHAs associados a cada perspectiva estratégica;

6º momento – conclusão das participações e encerramento do grupo de foco.

Assim, as informações obtidas a partir da análise documental e dos grupos focais foram tratadas por meio de análise de conteúdo, seguindo o protocolo de etapas dos estudos de Brandão *et al.* (2010) e Brandão (2009). Procurou-se palavras ou temas relacionados, identificando a frequência relativa de aparição nos documentos e falas dos grupos focais, bem como elementos interpretativos (BARDIN, 2004).

De acordo com as recomendações de Carbone *et al.* (2009, p. 60), as seguintes perguntas serviram como base e guia dos grupos focais: Que competências gerenciais você julga relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais? Para que a organização consiga concretizar sua estratégia, os gestores devem ser capazes de quê? Tais perguntas foram alinhadas às cinco perspectivas estratégicas de atuação do gestor do MAPA extraídas da análise documental. Ainda, as perguntas foram reforçadas, ampliadas ou detalhadas conforme as participações e as discussões levantadas em de cada grupo focal.

Ainda, foram expostos aos participantes o objetivo e a importância da pesquisa, a relevância da participação, garantindo-se o anonimato das respostas e que os dados e informações proporcionados não seriam utilizados para outros fins. Assim, durante a realização dos grupos focais foram feitos registros de notas e observações.

#### *3.4.2 Formulação das descrições de competências gerenciais em termos de comportamentos observáveis*

As competências identificadas nos grupos focais foram comparadas com as obtidas a partir da análise documental. Assim, seguindo a indicação e as recomendações de Carbone *et al.* (2009), as competências foram descritas como comportamentos objetivos e suscetíveis a observação (referenciais de desempenho) no ambiente de trabalho, como também destaca Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2009). De acordo com esses autores, a descrição de competências gerenciais em termos de comportamentos observáveis deve

“(...) representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação. A ele pode ser acrescido, sempre que possível e

conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Pode incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório". (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p.183).

Brandão e Bahry (2005) apresentam ainda alguns exemplos de descrição de competências como comportamentos observáveis, conforme o Quadro 7.

**Quadro 7 - Exemplos de condições e critérios associados a competências.**

<b>Comportamento (verbo + objeto de ação)</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
Realiza análises financeiras	com acurácia	utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	com presteza e cordialidade	levando em consideração as suas expectativas e necessidades

Fonte: Brandão e Bahry (2005, p.183)

Para proceder a descrições de competências gerenciais adequadas segundo referenciais de desempenho, as sugestões propostas pelos mesmos autores e que coincidem com algumas das etapas de construção da escala de competências gerenciais (subseções seguintes) foram consideradas: i) uso de verbos que indicam ação concreta, isto é, que expressem comportamentos observáveis no trabalho; ii) apresentar as descrições propostas para pessoas-chave da organização, procurando verificar possíveis inconsistências e inadequações; iii) proceder a validação semântica das competências descritas, afim de garantir que todos os gestores compreendam o comportamento descrito (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A descrição na forma de referenciais de desempenho objetiva a elaboração da escala comportamental. No entanto, é possível elencar sugestões de conhecimentos, habilidades e atitudes que compreendam as competências gerenciais descritas, e que podem ser levantadas nos grupos de foco inclusive.

### 3.4.3 Ordenação e agrupamento das competências gerenciais descritas por similaridade semântica em categorias de conteúdo mais amplas

Nessa etapa, foram observados mais uma vez os processos sugeridos por Brandão e Bahry (2005), Carbone *et al.* (2009) e Brandão (2009) para descrição

operacional de competências. Assim, busca-se evitar a elaboração de frases longas, com múltiplas ideias, com o emprego de ideias ambíguas, demasiadamente técnicas, extremadas ou negativas. Deste modo as competências foram “ordenadas, agrupadas por similaridade semântica e editadas, eliminando-se as que representam duplicidades, abstrações ou irrelevâncias” (BRANDÃO *et al.*, 2010, p. 174).

#### 3.4.4 *Validação de conteúdo por juízes*

A categorização da etapa anterior foi submetida à análise de juízes, isto é, especialistas da área com o objetivo de validar a classificação atribuída a cada competência. Essa etapa de validação é denominada por Pasquali (1997) como análise do conteúdo do teste, na qual os juízes devem indicar se os itens (competências gerenciais) estão se referindo ou não ao traço (categorização) em questão. Três especialistas, sendo dois acadêmicos com desenvolvimento de pesquisas na área de gestão pública e um profissional de carreira na administração pública federal que exerce a função de Diretor de Gestão de Pessoas, avaliaram as descrições das competências gerenciais em relação às perspectivas estratégicas. Houve concordância de todos os especialistas no que diz respeito as descrições, categorização e estrutura prévia do questionário.

#### 3.4.5 *Validação semântica dos itens componentes do perfil de competências gerenciais*

Foi estruturado um questionário composto de duas seções. A primeira destinada ao levantamento de dados demográficos e funcionais e a segunda para avaliação das competências gerenciais. Para tanto, foi adotada uma escala de frequência do tipo Likert de 5 pontos para que os participantes avaliassem o grau de importância e de domínio das competências em sua atuação gerencial.

A análise semântica diz respeito a aplicação do instrumento aos “sujeitos da própria população para qual se quer construir o teste” (PASQUALI, 1997, p. 96). Assim, o instrumento foi submetido à validação semântica para verificar se os constructos, os enunciados, a escala e os itens eram inteligíveis aos respondentes (BRANDÃO *et al.*, 2010, BRANDÃO, 2009). Nessa etapa, portanto, dez gestores do

MAPA responderam ao questionário. As críticas, dúvidas e sugestões feitas pelos respondentes foram analisadas para orientar os ajustes necessários. No entanto, foram poucas as observações e dúvidas apontadas pelos respondentes. As sugestões foram analisadas pela frequência e relevância, sendo posteriormente incorporados ao instrumento.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os três documentos selecionados para análise documental foram compactados de modo que cada um formou um texto corrido, este foi o *corpus* inicial. A composição do corpus consiste em três etapas. Na primeira etapa, foram retirados títulos, subtítulos, formatações e pontuações formando um texto simples com os parágrafos todos agrupados. A Figura 5 demonstra um exemplo dessa primeira análise.

**Figura 5 – Corpus Decreto 8.852/2016 – Retirada de trechos e termos irrelevantes.**

~~XXVII—fornecimento~~ ao Ministério do Meio Ambiente ~~des~~ dados do Registro Geral da Pesca ~~relativos às licenças, permissões e autorizações concedidas para pesca e aquíicultura,~~ para fins de registro automático dos beneficiários no Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras e Utilizadoras de Recursos Ambientais:

~~§ 1º Cabe ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e ao Ministério do Meio Ambiente, em conjunto e sob a coordenação do primeiro, nos aspectos relacionados ao uso~~ sustentável dos recursos pesqueiros:

~~I—fixar as~~ normas, critérios, padrões ~~e~~ medidas de ordenamento do uso sustentável dos recursos pesqueiros, com base nos melhores dados científicos ~~existentes,~~ na forma de regulamento; ~~e~~

~~II—subsidiar, assessorar e participar em interação com o~~ Ministério das Relações Exteriores ~~de negociações e eventos que envolvam o comprometimento de~~ direitos e a interferência em interesses nacionais sobre a pesca e aquíicultura.

~~§ 2º A competência de que trata o inciso XIII do caput será exercida, também, pela Casa Civil da Presidência da República, relativamente à sua área de atuação.~~

CAPÍTULO II

Fonte: elaborado pela autora.

O resultado da primeira etapa são parágrafos em formato de texto corrido para cada um dos documentos analisados, conforme exemplificado pela Figura 6.



**Figura 6 – Corpus Cadeia de Valor – texto limpo do corpus inicial.**

... proteção cultivares / Gerir preservação recursos genéticos e registros genealógicos pecuários / sustentabilidade e agregação de valor / especialização diversificação e agregação de valor agentes cadeia agropecuária / concessão registros certificações e classificações agropecuárias / Registrar fabricantes e produtos origem animal e insumos pecuários / Registrar fabricantes e produtos origem vegetal e insumos agrícolas / Conceder certificação trânsito internacional / Conceder certificação prestadores serviços aeroagrícolas e embarcações / Conceder registros pesca e licenças aquicultura / gerir padronização e classificação produtos origem vegetal / inspeção e fiscalização produtos e insumos agropecuários / Regular regulamentar fiscalização estabelecimentos insumos e produtos agropecuários / Fiscalizar fabricantes e produtos origem animal e insumos pecuários / Fiscalizar fabricantes e produtos origem vegetal e insumos agrícolas / Fiscalizar embarcações e serviços mecanização e aviação agrícola / monitoramento e prevenção doenças e...

Fonte: elaborado pela autora.

Em seguida, na segunda etapa, foram identificadas as Unidades de Conteúdo Elementar (UCEs), isto é, palavras ou frases que expressam algum significado dentro do contexto. As UCEs com similaridade semântica e/ou temática foram identificadas por cores e posteriormente agrupadas encerrando a terceira etapa de composição dos *corpus*. Nessa etapa, foram produzidas 21 laudas do *corpus* do Decreto 8.852/2016, oito laudas para o Planejamento Estratégico e três laudas do *corpus* da Cadeia de Valor do MAPA. A Figura 7 apresenta, como exemplo, uma parte do *corpus* do Planejamento Estratégico do MAPA.

**Figura 7 – Corpus Planejamento Estratégico – Identificação das Unidades de Conteúdo Elementar.**

de registros certificações e habilitações de produtos insumos e estabelecimentos agropecuários e pesqueiros / Aumentar uso práticas sustentáveis cadeias agropecuárias conservação dos recursos naturais e redução de impactos ambientais / Melhorar capacidade econômica e qualidade de vida produtores rurais e pescadores inclusão produtiva / Aprimorar instrumentos econômicos de apoio ao produtor rural e pesqueiro e segmentos específicos / Ampliar desenvolvimento de pesquisas agropecuárias / Aperfeiçoar gestão de pessoas / Capacitar desenvolver e motivar quadro de pessoal considerando competências necessárias para alcance resultados / estruturar processo gestão da alocação de pessoas / dotar e distribuir adequadamente recursos humanos entre unidades observando perfis profissionais necessários / Aperfeiçoar comunicação dos resultados gerados / Estruturar comunicação resultados e ações para público interno e sociedade / Aumentar agilidade dos processos de trabalho / Tornar processos de trabalho mais ágeis utilizando sistematização e automatização dos processos / Fomentar melhoramento genético e agregação valor / Fomentar tecnologias e mecanização agrícola / Promover regularização sistemas de produção produtos e insumos normas técnicas produção orgânica / Promover adoção sistemas produção sustentável / Disseminar práticas conservação recursos naturais e redução impacto

Fonte: elaborado pela autora.

O agrupamento das UCEs com mesmo sentido ou temática permitiu a formação de Categorias de Conteúdo para cada um dos três documentos analisados. A formação dessas categorias de conteúdos mais amplas permitiu definir uma nomenclatura prévia para cada uma a partir da identificação inicial de áreas de atuação gerencial. Verificou-se na análise dos três documentos categorias de conteúdo semelhantes. As categorias convergentes foram agrupadas e a nomenclatura foi mantida ou aprimorada. Assim, cinco categorias de atuação gerencial do MAPA se destacaram e foram denominadas por Perspectivas Estratégicas.

Por meio da ferramenta XMind, foi elaborado um mapa mental a partir das grandes categorias identificadas e das UCEs pertencentes a cada uma delas. A utilização do mapa mental permitiu uma visão e análise mais amplas das categorias e UCEs de modo que a categorização pode ser aperfeiçoada. Além disso, o mapa mental possibilitou a identificação de subcategorias em algumas das Perspectivas Estratégicas.

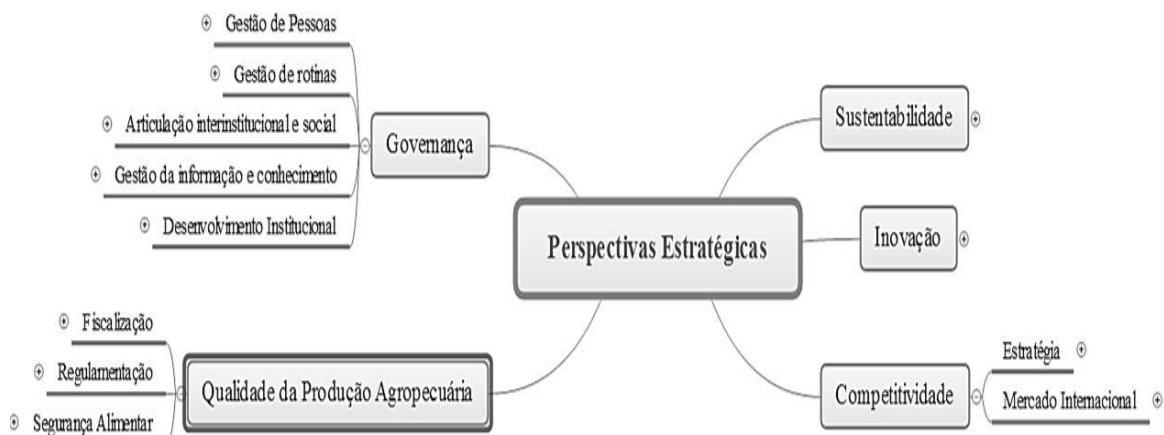
Foram elaboradas descrições para cada uma dessas perspectivas a partir das UCEs com maior frequência. As nomenclaturas e descrições foram apresentadas para uma equipe de especialistas do Escritório de Gestão por Competências (GCOM) do Ministério Público do Distrito Federal (MPDFT) para aprimoramento.

#### 4.1 Perspectivas Estratégicas de atuação gerencial do MAPA

Portanto, a partir da análise documental foram extraídas cinco Perspectivas Estratégicas de atuação do gestor do MAPA, inicialmente denominadas como: Sustentabilidade, Inovação, Competitividade, Controle Sanitário da Produção Agropecuária e Gestão Interna. As perspectivas e suas descrições foram levadas aos grupos focais para que os gestores pudessem avaliar, criticar, sugerir e contribuir para o aperfeiçoamento e melhor denominação e descrição.

A Figura 8 apresenta o mapa mental elaborado por meio do programa XMind com as cinco Perspectivas Estratégicas e suas subcategorias após a incorporação das contribuições dos grupos focais. Destaca-se que, a partir das discussões levantadas nos grupos focais, as perspectivas Controle Sanitário da Produção Agropecuária e Gestão Interna receberam uma nova denominação, qual seja Qualidade da Produção Agropecuária e Governança respectivamente.

**Figura 8 – Perspectivas Estratégicas de atuação do gestor do MAPA.**



Fonte: elaborado pela autora.

A partir da Figura 8 é possível verificar que as perspectivas Competitividade, Qualidade da Produção Agropecuária e Governança são compostas por subcategorias justificadas pela frequência de UCEs relacionadas aos temas identificados. As UCEs referentes às subcategorias foram agrupadas e definidas descrições gerais para as ações gerenciais referentes às temáticas que emergiram das análises. A partir do agrupamento das UCEs e das descrições de ações de liderança foi produzido um documento com 54 laudas. Tais descrições foram comparadas posteriormente com os resultados obtidos nos grupos focais.

#### 4.1.1 *Perspectiva Competitividade*

A primeira descrição da Perspectiva Competitividade, considerando a colaboração da equipe de especialistas do GCOM/MPDFT, era a seguinte: Compreende indicadores de comportamentos gerenciais relativos à agregação de valor e qualidade aos produtos do agronegócio; à avaliação estratégica de oportunidades e ameaças visando ampliar a articulação e participação no mercado nacional e internacional.

Após as análises de conteúdo das contribuições dos gestores participantes dos grupos focais, a descrição final da categoria passou a ser: 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.

Ainda, a perspectiva Competitividade abrange as subcategorias Estratégia e Mercado Internacional. As descrições gerais de ações gerenciais resultantes do agrupamento das UCEs estão registradas a seguir. Ressalta-se que o número entre parênteses indica a quantidade de UCEs referentes a ação descrita. Apenas as descrições com frequência igual ou superior a três UCEs serão apresentadas.

##### **Estratégia**

- Promover, desenvolver e monitorar ações de gestão estratégica por meio da avaliação de cenários, sistemas de gestão, indicadores de desenvolvimento e cooperação com outras entidades públicas e privadas (10).
- Fomentar, coordenar e monitorar ações relativas à preservação, conservação e melhoramento genético (7).
- Estimular a competitividade, a participação e os resultados do agronegócio nos mercados nacionais e internacionais por meio de negociações e garantia da qualidade dos produtos (10).
- Incentivar e promover agregação de valor às marcas e aos produtos agropecuários e extrativistas por meio da diferenciação, especialização, uso de indicações geográficas e marcas coletivas (13).

- Ações de capacitação, apoio e promoção da qualidade e dos produtos agropecuários, orgânicos e tradicionais com qualidade vinculada a origem (14).
- Articular, formular, propor, implementar e acompanhar ações (políticas, planos, projetos e programas) de apoio ao produtor e suporte à produção, ao abastecimento, ao armazenamento e à comercialização de produtos agropecuários e do pescado (14).
- Monitorar oferta e demanda de produtos agropecuários e preço dos insumos, para exportação e consumo interno, em conjunto com ações de garantia de preços mínimos (6).
- Formular políticas e diretrizes para o desenvolvimento e modernização da infraestrutura da pesca e aquicultura (5)
- Apoiar, estimular e coordenar ações governamentais para o desenvolvimento de setores e cadeias produtivas, principalmente as ações relativas ao café, açúcar e álcool (10).
- Planejar, executar, acompanhar, avaliar e apoiar ações para o desenvolvimento das estratégias do setor (24).
- Estimular o aumento da produtividade, diversificação e efetividade de ações agropecuárias (5).
- Incentivar ações de proteção da propriedade intelectual (4).
- Fomento à pesca e aquicultura (3).

### **Mercado Internacional**

- Formular propostas, participar de negociações e acompanhar a implementação de acordos nacionais e internacionais relacionados à barreiras tarifárias e não tarifárias, comercialização de produtos agropecuários, à cooperação técnica, entre outros (13).
- Promover a abertura comercial e manutenção de mercados, bem como a atração de investimentos estrangeiros (7).
- Sistematizar, atualizar e disponibilizar dados relativos ao agronegócio no país e no exterior (5).
- Promover e coordenar a participação no mercado internacional por meio da promoção de produtos, marcas, patentes, da internacionalização de

associações e cooperativas e da imagem do agronegócio brasileiro no exterior (9).

- Analisar ameaças e oportunidades para produtos do agronegócio brasileiro no mercado externo (4).
- Formular ações de proteção comercial (3).
- Monitorar a implementação de políticas agrícolas de países estrangeiros e analisar seus impactos, bem como a política externa brasileira para o agronegócio (4).

#### *4.1.2 Perspectiva Qualidade da Produção Agropecuária*

Inicialmente denominada como Controle Sanitário da Produção Agropecuária, esta perspectiva estava descrita como o conjunto de comportamentos gerenciais que tem como objetivo assegurar a produção e o abastecimento de alimentos em quantidade e qualidade, em âmbito nacional e internacional, por meio de ações de monitoramento, fiscalização e regulamentação de todo processo produtivo.

Após a incorporação das sugestões mais relevantes e frequentes obtidas nos grupos focais, a perspectiva foi renomeada. As contribuições mais relevantes para alteração da nomenclatura indicavam que o termo qualidade é mais abrangente e reflete melhor a atuação gerencial nesse escopo. Além disso, foi apontado que o controle sanitário é um dos elementos contemplados dentro do conjunto de atividades de controle da qualidade dos produtos agropecuários.

Assim, a perspectiva passou a ser descrita como o 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.

Tal perspectiva é composta pelas subcategorias Fiscalização, Regulamentação e Segurança Alimentar.

### **Fiscalização**

- Fiscalizar e inspecionar todas as atividades envolvidas desde o processo de produção de insumos até a comercialização dos produtos agroindustriais e agropecuários, incluindo a prestação de serviços, resíduos resultante da produção e agrotóxicos (29).
- Coordenar (programar, promover, acompanhar e avaliar) auditorias, auditorias técnico-fiscal e operacional de estabelecimentos agropecuários, aquícolas e pesqueiros, fronteiras, portos marítimos e fluviais, aeroportos internacionais e estações aduaneiras especiais (9).
- Subsidiar e apoiar ações de controle e monitoramento de resíduos e contaminantes (7).
- Programar, coordenar, promover, acompanhar e avaliar execução das atividades referentes ao controle sanitário (6).
- Coordenar a execução de atividades de controle sanitário relativas à importação e exportação de animais e vegetais (produtos e subprodutos), insumos, produtos de uso veterinário e alimentação animal, agrotóxicos e outros (12).
- Realizar o monitoramento das atividades dos setores agropecuários, pesqueiros e aquícolas, bem como o monitoramento meteorológico e ambiental para aquicultura (12).
- Elaborar diretrizes, formular políticas e promover ações governamentais referentes ao controle sanitário (4).

### **Regulamentação**

- Conceder certificações (5).
- Conceder registros (14).
- Conceder licenças, permissões e autorizações (12).
- Regulamentar e normatizar (12).
- Padronizar e classificar produtos de origem animal e vegetal (6).
- Coordenar e aprimorar atividades de registro e licenças (20).
- Elaborar requisitos e normas para padronização, registro e classificação (20).

### **Segurança Alimentar**

- Gestão da defesa agropecuária por meio da consolidação e modernização dos laboratórios agropecuários nacionais (7).
- Elaborar e promover projetos e programas nacionais referentes ao controle sanitário (7).
- Promover a defesa e a segurança sanitária e fitossanitária da produção agropecuária, pesqueira e aquícola (19).
- Planejar, apoiar, coordenar e fomentar o controle das atividades do setor agropecuário, pesqueiro e aquícola (5).
- Elaborar diretrizes e coordenar ações governamentais de controle sanitário (6).
- Promover ações de monitoramento, controle, prevenção e gestão de riscos químicos e biológicos e de doenças e pragas (10).
- Planejar, coordenar e acompanhar a execução de ações de aprimoramento da infraestrutura e logística para assegurar o abastecimento alimentar interno (10).

#### *4.1.3 Perspectiva Governança*

Assim como a perspectiva Qualidade da Produção Agropecuária, a categoria Governança sofreu alterações em sua nomenclatura. O termo Gestão Interna foi considerado muito restrito para a amplitude de ações gerenciais que a perspectiva engloba. Enquanto o termo governança se destacou nas discussões e contribuições dos grupos focais. Portanto, após as contribuições da equipe do GCOM/MPDFT, inicialmente, a perspectiva foi descrita como: Focaliza referenciais de atuação gerencial voltados à gestão de pessoas; à gestão de atividades administrativas; à articulação intrainstitucional, interinstitucional e com a sociedade; ao intercâmbio de informações com os parceiros; e ao aperfeiçoamento da própria instituição.

Por fim, entende-se que a perspectiva 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.



É a perspectiva com mais subcategorias, sendo elas Gestão de Pessoas, Gestão de Rotinas, Articulação Interinstitucional e Social, Gestão da Informação e Conhecimento e Desenvolvimento Institucional.

### **Gestão de Pessoas**

- Gerir aspectos administrativos do quadro funcional e aperfeiçoar ações de gestão de pessoas (7).
- Planejar, promover, coordenar, acompanhar e avaliar atividades de capacitação, desenvolvimento, educação e valorização de servidores e empregados (11).
- Estruturar e promover ações de seleção e alocação de recursos humanos (8).

### **Gestão de rotinas**

- Gerir procedimentos e sistemas de processos administrativos disciplinares (9).
- Elaborar, administrar e analisar aspectos relativos a programação financeira e contábil (21).
- Administrar a execução e a gestão de contratos de serviços gerais (7).
- Coordenar, orientar e administrar sistemas de gestão de documentos e arquivos (8).
- Gerir sistemas de tecnologia da informação (5).
- Gerir controles e normas referentes às atividades internas e externas de competência do Ministério (7).
- Promover a gestão estratégica da instituição (6).
- Gerir indicadores de desempenho de processos e acompanhar a execução de metas (5).
- Formular e gerir políticas públicas de interesse do setor agropecuário, pesqueiro e aquícola (16).
- Acompanhar e avaliar políticas públicas, programas e ações de responsabilidade do Ministério (19).
- Elaborar, implementar e avaliar programas, projetos e ações (23).
- Formular acordos, celebrar convênios, contratos e negociações nacionais e internacionais (5).

- Auxiliar e assessorar o Ministro e demais setores (13).
- Exercer o papel de órgão setorial (8).
- Promover a supervisão e auditorias dos planos de trabalho (7).
- Analisar e prestar contas dos planos de trabalho (7).
- Gerir comunicação interna e ouvidoria (3).
- Implementar compromissos de atividades institucionais (4).
- Promover a análise, o acompanhamento e a fiscalização da execução dos planos de trabalho (4).

### **Articulação interinstitucional e social**

- Promover o agronegócio brasileiro no mercado interno e externo por meio da promoção da imagem institucional e participação em eventos relacionados ao setor de agronegócios (13).
- Promover a elaboração e execução de programas de interesse do agronegócio (5).
- Articular interação entre setores (17).
- Participar de negociações e formulação de acordos nacionais e internacionais de interesse do setor (30).
- Coordenar promover o desenvolvimento de atividades de cooperação no âmbito internacional (4).

### **Gestão da informação e conhecimento**

- Promover ações de comunicação externa e desenvolvimento da imagem institucional (11).
- Promover campanhas informativas por meio da elaboração de materiais orientativos (11).
- Gerir dados e informações (7).
- Monitorar, atualizar e aperfeiçoar dados (9).

### **Desenvolvimento Institucional**

- Desenvolver e promover ações de capacitação interna (5).
- Planejar e promover o desenvolvimento institucional (5).
- Promover e implantar a gestão de tecnologia da informação (10).

- Gestão do controle sanitário (5).
- Promover ações de modernização institucional (7).
- Promover inovação institucional (3).

#### 4.1.4 *Perspectiva Sustentabilidade*

A categoria Sustentabilidade sofreu poucas alterações após as análises das sugestões dos grupos focais, e sua denominação foi mantida. Desse modo, primeiramente, a perspectiva foi descrita como: refere-se ao conjunto de indicadores voltados ao desenvolvimento sustentável da cadeia produtiva agropecuária por meio de ações gerenciais relacionadas à inclusão, capacitação e fortalecimento do produtor; ao incentivo econômico por meio do crédito rural e financiamento; bem como à redução de impactos ambientais e uso sustentável dos recursos naturais.

Após a realização dos grupos de foco a categoria 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.

Tal perspectiva não possui subcategorias, e seus referenciais de atuação gerencial iniciais são:

- Planejar ações (programas, projetos, atividades, parcerias) destinadas ao desenvolvimento, fomento e fortalecimento do Cooperativismo e Associativismo rural (produtores rurais e pescadores) – coordenar, supervisionar e avaliar as atividades (10).
- Promover ações de inclusão produtiva (inclusive a mobilidade do pequeno produtor rural) (5).
- Fomento à Sustentabilidade (5).
- Planejar ações de fomento, orientação, coordenação, supervisão e avaliação de atividades de assistência técnica e extensão rural (8).
- Planejar ações que promovam a qualificação (capacitação, profissionalização), a elevação da renda e a qualidade de vida dos produtores rurais, inclusive por meio de parcerias público-privadas (17).

- Planejar ações (programas, projetos, sistemas) para o desenvolvimento sustentável do setor agropecuário, da produção agropecuária e extrativista, da pesca e aquicultura (15).
- Promover a gestão e o uso sustentável dos recursos naturais na produção agropecuária e atividade pesqueira, bem como a redução de impactos ambientais (9).
- Planejar ações para o apoio econômico e aumento da capacidade econômica dos produtores rurais por meio de programas de apoio técnico-financeiro, seguro rural, seguro-desemprego e garantia de preços mínimos (14).
- Coordenar, fomentar, gerir ações relativas ao crédito e financiamento rural (12).
- Planejar ações de fomento a práticas de conservação do solo e da água e sistemas conservacionistas na agropecuária (6).
- Planejamento, fomento, organização, suporte, supervisão e avaliação da produção orgânica e de bases agroecológicas, e ações de desenvolvimento da agricultura urbana e periurbana agroecológica (13).
- Planejamento de ações para recuperação de áreas degradadas e recomposição florestal, incluindo o incentivo a prática de Florestas Plantadas (5).
- Gerir programas e projetos voltados para o desenvolvimento rural de regiões, cadeias produtivas e setor pesqueiros (5).
- Planejar, coordenar, supervisionar ações direcionadas aos impactos e compromissos resultantes das mudanças climáticas (5).
- Gerir programas, projetos, ações e políticas de suporte informacional e financeiro para os produtores das classes C e D (5).
- Promover o fortalecimento de produtores rurais e da agricultura familiar (4).
- Planejar ações de qualificação (capacitação, profissionalização) para técnicos, professores e estudantes (4).
- Ações de melhoria e ampliação da capacidade de armazenagem de produtores rurais e cooperativas (4).
- Planejar, coordenar e operacionalizar políticas de subvenção (3).

#### 4.1.5 *Perspectiva Inovação*

Por fim, a categoria Inovação, embora não tenha sofrido alterações na nomenclatura, recebeu muitas contribuições para sua descrição, ainda que a ideia inicial tenha sido mantida. Considerando as avaliações e sugestões dos especialistas do MPDFT para descrição inicial, a categoria estava definida como: engloba o conjunto de comportamentos gerenciais direcionados à produção de conhecimento e tecnologias por meio de pesquisas e estudos que promovam a inovação no setor agropecuário.

No entanto, a descrição última da perspectiva foi definida como: 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.

Tal perspectiva não contempla subcategorias, e as ações de liderança gerais obtidas a partir da análise das UCEs são:

- Apoio a ações e projetos de transferência e difusão de conhecimentos, informações e tecnologias (8).
- Incentivo e gestão da inovação (7).
- Fomentar a produção e a acessibilidade à tecnologias agrícolas e agropecuárias por meio do levantamento de parceiros e recursos (6).
- Articulação, apoio e promoção de parcerias com instituições públicas e privadas, nacionais ou internacionais de pesquisa (5).
- Promover a aquisição, instalação, desenvolvimento e gestão de sistemas de tecnologia de suporte ao monitoramento meteorológico (8).
- Desenvolver estudos e pesquisas quanto aos efeitos das políticas econômicas sobre diferentes componentes do agronegócio (5).
- Planejar atividades de fomento, coordenação, supervisão e avaliação do desenvolvimento de insumos, de produtos agropecuários e da agricultura de precisão (6).
- Ações de promoção ao desenvolvimento de conhecimento, inteligência e tecnologia em defesa agropecuária (4).

- Coordenar estudos e pesquisas para desenvolvimento da aquicultura e pesca (4).
- Fomentar pesquisas e estudos para desenvolvimento agropecuário (4).
- Coordenar estudos relacionados à eletrificação e energização rural, e tecnologia da informação para ambiente rural e agroindustrial (4).

A partir da análise documental, pode-se verificar que o planejamento e os objetivos estratégicos do Ministério estão alinhados aos desafios e oportunidades do cenário do agronegócio brasileiro. Os documentos apontam que a instituição está atenta a necessidade de gestão estratégica dos recursos naturais, materiais e tecnológicos que o país dispõe, bem como a importância da articulação nacional e internacional para promoção do produto agropecuário brasileiro; ao cuidado com a qualidade zoofitossanitária dos produtos que entram e saem do país; e a necessidade de modernização da instituição e capacitação de pessoal.

#### **4.2 Descrição dos Referenciais de Desempenho**

As Perspectivas Estratégicas e suas respectivas descrições foram apresentadas nos grupos focais com o objetivo de obter contribuições dos gestores quanto ao sentido que tais definições tinham nas atividades gerenciais práticas do dia a dia do MAPA como já mencionado. Assim, cada participante recebeu uma ficha denominada ASSOCIAÇÃO DOS NOMES DAS PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS E SUA DESCRIÇÃO. A ficha era formada por duas colunas – uma com a denominação da perspectiva numerada e outra com as descrições em ordem aleatória – que deveriam ser associadas. Nessa ficha havia ainda um espaço para críticas e sugestões de melhorias tanto na nomenclatura quanto na descrição da perspectiva.

O objetivo dessa atividade era verificar o quanto as descrições estavam adequadas aos nomes propostos e também se as nomenclaturas refletiam perspectivas estratégicas de atuação do líder do MAPA. Portanto, dos 62 participantes, apenas sete apresentaram dificuldades de associação por meios de rasuras e alterações na ficha. Os demais participantes concordaram com a

associação proposta e sugeriram melhorias para os nomes e as descrições, o que resultou nas grandes categorias e definições apresentadas na seção anterior.

No segundo momento, os participantes dos grupos foram convidados a contribuir com exemplos de comportamentos gerenciais e CHAs para cada uma das cinco Perspectivas Estratégicas. Alguns participantes deixaram fichas em branco, no entanto, foram preenchidas um total de 284 fichas com sugestões de comportamentos gerenciais para cada perspectiva estratégica: Governança (58), Inovação (57), Competitividade (57), Qualidade da Produção Agropecuária (54) e Sustentabilidade (58). Todas as contribuições foram consolidadas em arquivos diferentes referentes a cada uma das categorias de atuação gerencial estratégica.

Sendo assim, para perspectiva Governança foram sugeridos 200 comportamentos, para Inovação 154, para Competitividade e Qualidade da Produção Agropecuária 128 comportamentos gerenciais cada e para perspectiva Sustentabilidade 138 comportamentos. Portanto, as participações dos grupos focais resultaram, por meios das fichas CONTRIBUIÇÕES PARA AS COMPETÊNCIAS E CHAs, em 748 contribuições de comportamentos gerenciais.

Quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes sugeridos, estes também foram consolidados e analisados. Portanto, a Tabela 3 abaixo indica a quantidade de CHAs sugeridos pelos participantes dos grupos focais para cada Perspectiva Estratégica.

**Tabela 3 – Quantidade de CHAs sugeridos por Perspectiva Estratégica.**

	<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
<b>Governança</b>	59	60	60
<b>Inovação</b>	53	60	62
<b>Competitividade</b>	49	53	47
<b>Qualidade da Produção Agropecuária</b>	38	35	30
<b>Sustentabilidade</b>	52	47	43

Fonte: elaborado pela autora.

Os comportamentos de liderança e CHAs sugeridos pelos participantes foram analisados, seguindo o mesmo procedimento de análise de conteúdo realizado da etapa de avaliação dos documentos. Portanto, primeiramente, os comportamentos similares foram identificados por cores, conforme a Figura 9.

**Figura 9 – Identificação dos comportamentos gerenciais sugeridos por similaridade – Perspectiva Competitividade.**

Competitividade
Prospecção de cenários
Ter conhecimento dos cenários econômico e produtivo nacional e internacional
Capacidade de identificar as principais ameaças
Ter capacidade de negociação
Define cenário de futuro para planejamento de políticas públicas
Conhecimento gerencial com foco nos mercados internos/ externos.
Apresentar capacidade de identificar oportunidades e controlar ameaças e pontos de fragilidade.
Discussões das demandas do setor produtivo que visem à desburocratização (discussão com o setor produtivo)
Negociação e cooperação - estabelecimento de acordos.
Publicação de normas ou revisão de normas vigentes cujas regras sejam meramente burocráticas
Construção de cenários futuros de mercados
Conhecimento profundo do produto.
Incentivo à qualificação em temas relacionados à empreendedorismo e comércio internacional
Promover análise dos mercados agropecuários para orientação de posicionamento dos produtos.
Conhecer os principais mercados agropecuários e suas variáveis determinantes.
Ter conhecimento da produção/ sanidade da produção.
Conhecer as cadeias produtivas e apontar os pontos fortes para seu fortalecimento.

Fonte: elaborado pela autora.

Assim, como demonstrado na Figura 9, os comportamentos foram identificados e classificados pela similaridade semântica dos temas abordados. Os comportamentos que foram sugeridos em categoria diversa ao tema abordado foram retirados e incorporados à perspectiva adequada. Em seguida, as contribuições foram ordenadas e agrupadas em categorias de conteúdo mais amplas, nas quais o tema e a frequência de citação do comportamento foram verificados, o mesmo procedimento foi adotado na análise das contribuições dos CHAs,. A Figura 10 exemplifica o ordenamento e agrupamento de comportamentos gerenciais sugeridos.



**Figura 10 – Agrupamento dos comportamentos gerenciais sugeridos por tema e frequência – Perspectiva Governança.**

1	Fornecer orientações, apoio e normas para a realização das atividades.	fornecer apoio, suporte, conhecimento e condições de trabalho
2	Preocupar-se em fornecer conhecimento técnico necessário para o bom desempenho das atividades do setor.	
3	Dar suporte técnico, administrativo e gerencial para o desenvolvimento das atividades.	
4	Padronizar procedimentos e criar protocolo referencial de ações, seja para consultas, mudança ou qualquer outra ação relacionada às atividades administrativas.	
5	Orientar os procedimentos	
6	Acompanhar	
7	"Manual de procedimentos"	
8	Elaboração de manuais de procedimentos	
9	Normatização	
10	Estabelecimento claro das atribuições	
11	Publicação do regimento interno, com as competências de casa setor definidas.	
12	Fornecer apoio, orientação e normas para realização das atividades	
13	Propiciar soluções	
1	Modernização das atividades administrativas, visando a melhoria dos processos	
2	Modernização do RH com ferramentas e procedimentos ágeis para consulta e acesso de dados, dentre outros	
3	Motivar inovações e fazer com que os processos se tornem mais ágeis	
4	Não tolher a inovação - Estimular	
5	Gestão de mudança e inovação	
6	Informatização	
7	Inovações	agilidade e efetividade por meio de prazos
1	Atender prazos	
2	Agilidade para responder demandas e distribuir processos e atribuições	
3	Efetividade na gestão	
4	Estabelecer prazos para atendimento às demandas.	
5	Buscar agilizar as respostas as demandas externas e internas	
6	Gerir com eficiência	
7	Efetividade na gestão	
8	Agilidade nas ações e processos	

Fonte: elaborado pela autora.

Nesse primeiro momento, foram descritos 78 comportamentos gerenciais. Em seguida a relevância dos comportamentos sugeridos foi identificada a partir da frequência e compatibilidade com as descrições finais das Perspectivas Estratégicas. Essa segunda etapa culminou na descrição de 33 comportamentos gerenciais.

Em seguida, os comportamento selecionados a partir dos critérios de relevância e compatibilidade foram descritos na forma de competências gerenciais, isto é, referenciais de desempenho – comportamentos objetivos e suscetíveis a observação no ambiente de trabalho (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2009). Os referenciais de desempenho foram submetidos a validação de conteúdo por juízes e a validação semântica por gestores do MAPA (Seções 3.4.4 e 3.4.5) . Assim, os 33 referenciais de desempenho categorizados pelas Perspectivas Estratégicas com o conjunto de CHAs estão apresentados nas Tabelas 4, 5, 6, 7, 8.

**Tabela 4 – Referenciais de Desempenho e CHAs da perspectiva Governança.**

<b>Governança</b>		
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.		
<b>Referenciais de desempenho:</b>		
1. Combina conhecimentos, habilidades e atitudes dos integrantes de sua equipe de trabalho para alcance de resultados.		
2. Fornece apoio e orientação para o desenvolvimento das atividades sob sua coordenação.		
3. Incentiva a modernização das atividades visando agilidade e eficiência dos processos para tomada de decisão.		
4. Gerencia sua unidade de trabalho em alinhamento com os objetivos estratégicos da organização visando atender as demandas da sociedade.		
5. Estabelece objetivos claros e factíveis com ações de acompanhamento de resultados.		
6. Promove o intercâmbio de informações e experiências entre colaboradores, setores do MAPA e instituições nacionais e internacionais.		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Gestão de pessoas	Trabalhar em equipe	Responsabilidade
Conhecimento de sua equipe de trabalho	Promover integração e cooperação nas equipes	Compartilhar conhecimentos
Legislação de licitação e contratos	Promover um ambiente de trabalho harmônico e construtivo	Abertura ideias e sugestões da equipe
Áreas e setores do MAPA	Gerenciar conflitos	Proatividade
Rotinas administrativas	Liderar	Respeito
Gestão de processos	Influenciar	Interação
Gerenciamento de equipes	Desenvolver pessoas e equipes	Comprometimento
Legislação de pessoal	Definir metas e indicadores de desempenho	Abertura para mudanças
Regimentos internos	Planejamento orientado para resultados	Equilíbrio emocional
Gestão de projetos	Articulação	Motivação
Gestão pública	Tomar decisões	Saber ouvir
Planejamento estratégico	Implementar ferramentas gerenciais	
Técnicas de comunicação	Percepção e observação das pessoas, equipes e ambiente	
	Relacionamento interpessoal	
	Delegar tarefas	
	Organizar atividades	
	Comunicação escrita e oral	
	Utiliza sistemas de informação de forma adequada e eficiente	

Fonte: elaborada pela autora.

De acordo com as informações da Tabela 4, verifica-se que os referenciais de desempenho e os atributos de conhecimentos, habilidades e atitudes da perspectiva Governança englobam ações de administração de recursos sociais (pessoas) e de informações. Nesse aspecto, tais recursos devem ser geridos para atender demandas internas; ações alinhadas às necessidades da sociedade; e ações de articulação com *stakeholders* internos e externos, nacionais ou internacionais. Dentre os critérios e condições dos referenciais de desempenho desta perspectiva, destaca-se a importância de uma atuação estratégica focada em objetivos e resultados. Ademais, os comportamentos de liderança também estão alinhados com as UCEs e com a visão do Ministério que inclui ser uma instituição moderna e ágil.

Ainda, os referenciais de desempenho encontram respaldo na literatura sobre o tema. O referencial relacionado à formação de equipes eficientes para o alcance de resultados converge com as competências gerenciais levantadas por Cockrill (1994 apud Brandão *et al.*, 2010), no que diz respeito a organização de equipes cooperativas. Igualmente, o referencial conflui com competências de liderança apontadas por Hogan e Kaiser (2005) ao indicarem que a liderança deve ser definida em termos da capacidade de construir e manter equipes eficazes, e encorajar a cooperação e o trabalho em equipe.

Quanto ao suporte para realização de atividades sob sua responsabilidade, o referencial de desempenho converge mais uma vez com Hogan e Kaiser (2005) sobre a competência de fornecer orientação, apoio e normas, e com Yukl e Lepsinger (2005) sobre clarificar os papéis e objetivos da tarefa e fornecer apoio e incentivo.

Yukl e Lepsinger (2005) apontam como uma das competências do gestor a capacidade de implementar mudanças necessárias o este relacionado ao referencial de incentivo a modernização de atividades que pressupõe certo grau de mudança. Além disso, o referencial aponta para a condição de agilidade de eficiência da tomada de decisão, convergindo com a necessidade de decisões inovadoras e estratégicas no campo do agronegócio.

A atuação gerencial em alinhamento com os objetivos estratégicos da organização está relacionada, em certo grau, com uma das competências gerenciais levantadas por Spencer e Spencer (1993 apud Brandão *et al.*, 2010). Dentre importantes competências gerenciais levantadas pelos autores encontra-se a

capacidade de disseminar a estratégia organizacional visando envolvimento e comprometimento da equipe de trabalho.

Por sua vez, o objeto de ação “Estabelece objetivos claros e factíveis” é também apontado como importante comportamento gerencial por Cockrill (1994 apud Brandão *et al.*, 2010) – estabelecer planos e metas. Já o critério deste referencial de desempenho – com ações de acompanhamento de resultados – converge com o monitoramento de operações e desempenho indicado por Yulk e Lepsinger (2005) como um importante comportamento de liderança.

**Tabela 5 – Referenciais de Desempenho e CHAs da perspectiva Inovação.**

<b>Inovação</b>		
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.		
<b>Referenciais de desempenho:</b>		
1. Estimula a inovação do setor agropecuário por meio de parcerias com universidades e instituições de P&D nacionais e internacionais.		
2. Destina recursos financeiros para estudos e pesquisas de inovação a partir da prospecção de cenários futuros.		
3. Orienta a adoção de tecnologias e inovações de acordo com as necessidades do setor agropecuário.		
4. Incentiva os integrantes de sua equipe a inovar nos processos e no ambiente de trabalho.		
5. Promove o aperfeiçoamento contínuo dos membros de sua equipe em temas e ações inovadoras para o agronegócio.		
6. Acompanha a produção de conhecimento, tecnologias e inovações ligadas ao setor em âmbito nacional e internacional.		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Técnico e científico	Comunicação escrita e oral	Proatividade
Demandas da sociedade e dos setores produtivos	Articulação interpessoal e interinstitucional	Incentivar a qualificação dos membros de sua equipe
Administração pública	Trabalhar em equipe	Comprometimento com a instituição
Gestão de projetos	Liderança	Inovador
Técnicas de pesquisa	Visão holística	Aberto para mudanças
Língua estrangeira	Promover ambiente de trabalho harmônico e construtivo	Incentivar a participação dos membros da equipe em reuniões e debates
Teórico e prático	Objetividade	Respeito
Técnicas de comunicação	Negociação	Curiosidade
Estatística	Estimular mudança e novos desafios	Passar confiança (credibilidade)
Tecnológico		Saber ouvir
Gerenciamento de equipes		Foco e determinação
		Responsabilidade e ética

Fonte: elaborada pela autora.

Os referenciais de desempenho da perspectiva Inovação refletem a necessidade de ações promoção da inovação tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, isto é, no setor agropecuário, em alinhamento com necessidades reais. Ainda tais ações estão ligadas a produção de conhecimento e tecnologias através de estudos, pesquisas e parcerias em âmbito nacional e internacional. Verifica-se também um alinhamento dos referenciais resultantes das análises das contribuições dos grupos focais com as UCEs extraídas das análises dos documentos e, como na perspectiva Governança, com a visão do MAPA em ser uma instituição moderna e ágil.

A descrição de perspectiva Inovação e os próprios referenciais de desempenho convergem para o que Rikkonen, Mäkijärvi, Ylätalo (2013) afirmam sobre a necessidade de se antecipar às mudanças futuras no setor de agronegócios – projeção de cenários futuros – e de promover e se atualizar sobre o desenvolvimento tecnológico.

Ainda, os referenciais de desempenho relacionados ao incentivo dos integrantes da equipe para inovar, a promoção do aperfeiçoamento contínuo dos membros da equipe e o acompanhamento da produção de conhecimento, tecnologias e inovações convergem também com algumas das competências de liderança levantadas por Yukl e Lepsinger (2005). Algumas dessas competências são incentivar o pensamento inovador, facilitar a aprendizagem coletiva e capacitar e assumir riscos para promover a mudança – aspecto diretamente ligado a inovação seja no ambiente interno ou externo à organização.

**Tabela 6 – Referenciais de Desempenho e CHAs da perspectiva Competitividade.**

<b>Competitividade</b>
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.
<b>Referenciais de desempenho:</b>
1. Projeta cenários do mercado nacional e internacional visando avaliação contínua de tendências para formulação de planos estratégicos.
2. Identifica oportunidades e ameaças no agronegócio para tomada de decisões estratégicas.
3. Estabelece acordos de comercialização, nacionais e internacionais, visando ampliar a participação dos produtos brasileiros no mercado.
4. Mobiliza esforços para implementação de estrutura logística mais eficiente no setor visando agregação de valor aos produtos.
(continua)

(continuação)		
5. Adota medidas para melhoria contínua da qualidade e conformidade dos produtos do agronegócio brasileiro.		
6. Articula ações de marketing para promoção da imagem do produto brasileiro em nível nacional e internacional		
7. Estimula o aumento da quantidade de produção e distribuição dos produtos agronegócio brasileiro.		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Mercado e comércio nacional	Comunicação escrita e oral	Proatividade
Mercado e comércio internacional	Negociação	Agilidade
Comportamento de mercado	Articulação	Motivação
Economia	Interlocução	Cooperação
Legislações e acordos nacionais	Interação com diferentes setores	Incentivo e apoio à capacitação da equipe
Legislações e acordos internacionais	Planejar estrategicamente	Inovador
Análise e avaliação de cenários	Projeção de cenários	Aberto a mudanças
Informações e dados atualizados		Empreendedor (oportunidades de negócio)
Língua estrangeira		

Fonte: elaborada pela autora.

Quanto à perspectiva Competitividade, de acordo com a Tabela 6, verifica-se a importância de se considerar o mercado externo e da ação estratégica do líder. Ressalta-se dentre as contribuições dos gestores, nos grupos focais, a obrigação do MAPA em assegurar o abastecimento de alimentos em quantidade e qualidade no âmbito nacional. No entanto, no que se refere ao mercado internacional, a atuação deve ser no sentido estratégico de se aproveitar oportunidades de expansão do mercado para os produtos do agronegócio brasileiro.

Além disso, a perspectiva Competitividade também encontra fundamento direto na missão e visão da organização no que diz respeito a própria promoção da competitividade e a qualidade dos produtos agropecuários. Igualmente, a promoção da imagem do agronegócio brasileiro é respalda pela análise documental, através das UCEs identificadas. Portanto, os resultados dos grupos focais e dos referenciais de desempenho estão alinhados aos objetivos, missão e visão da instituição, conforme o próprio modelo de Gestão por Competências propõe.

Ademais, tem-se mais uma vez Rikkonen, Mäkijärvi, Ylätaalo (2013) indicando a necessidade de se antecipar às mudanças futuras e seus impactos sobre a produção agrícola o que pode ser realizado por meio da projeção de cenários.

Corroborando com esses autores novamente, os referenciais de desempenho relacionados a análise de mercado, análise de oportunidades e ameaças e ações de promoção da imagem do produto brasileiro apontam para a necessidade de reconhecer para além da produção em si, as possibilidades e ameaças de mudanças do mercado e mudanças no comportamento do consumidor.

**Tabela 7 – Referenciais de Desempenho e CHAs da perspectiva Qualidade da Produção Agropecuária.**

<b>Qualidade da Produção Agropecuária</b>		
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.		
<b>Referenciais de desempenho:</b>		
1. Aprimora critérios para controle da qualidade e inocuidade dos produtos de origem animal e vegetal brasileiros adotando ferramentas de rastreabilidade.		
2. Colabora com a atualização de normas visando o aperfeiçoamento de modelos regulatórios.		
3. Orienta padrões de produção visando o abastecimento nacional de produtos agropecuários com qualidade.		
4. Estimula ações de monitoramento e fiscalização das cadeias produtivas nacionais.		
5. Estimula ações de monitoramento e fiscalização da entrada de produtos de origem animal e vegetal importados.		
6. Promove ações para capacitação de equipes, técnicos e produtores nas áreas sanitárias tendo em vista garantir a segurança alimentar.		
7. Orienta iniciativas que reduzam controles excessivos sem comprometer a segurança dos produtos agropecuários ofertados ao mercado.		
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Técnicos e científicos relativos à área de atuação	Comunicação	Integração
Processo produtivo	Negociação	Assertividade
Cadeia produtiva	Articulação com diversos setores	Cooperação
Língua estrangeira	Realização de parcerias	Transparência
Legislações e normas sanitárias nacionais	Objetividade	Atualização constante
Legislações e normas sanitárias internacionais	Aplicação de normas e legislações	Propor mudanças e melhorias
Saúde e segurança alimentar		Responsabilidade e ética
		Firmeza e determinação
		Orientação por iniciativas de sucesso
		Visão holística

Fonte: elaborada pela autora.

Os comportamentos do gestor do MAPA na perspectiva Qualidade da Produção Agropecuária estão ligados a saúde e segurança alimentar e ao controle zootossanitário da produção agropecuária brasileira e dos produtos agropecuários que entram no país. Tais comportamentos refletem, portanto, o que Conforte (2011) afirmou sobre a necessidade dos pesquisadores da gestão do agronegócio em enfrentar problemas de pesquisa de gestão complexos e específicos do contexto.

Nessa perspectiva a atuação do líder deve estar estritamente ligada às normas e legislações, no entanto, esta atuação deve ser eficaz no sentido de evitar entraves e atrasos que prejudiquem o andamento das atividades no setor. Os resultados desta perspectiva também corroboram com as UCEs da análise documental e o planejamento estratégico do MAPA para 2016-2019. Por exemplo, em relação a missão e visão do MAPA, o referenciais de desempenho apresentados na Tabela 7 estão baseados nas questões de segurança e qualidade dos produtos agropecuários. Ainda, mais uma vez o comportamento gerencial de promover a capacitação, apontando por Yukl e Lepsinger (2005) como “capacitar”, está refletido nesta Perspectiva Estratégica.

**Tabela 8 – Referenciais de Desempenho e CHAs da perspectiva Sustentabilidade.**

<b>Sustentabilidade</b>
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.
<b>Referenciais de desempenho:</b>
1. Promove ações para capacitação de técnicos e produtores visando o desenvolvimento de cadeias produtivas sustentáveis.
2. Promove o acesso a conteúdos e conceitos sobre sustentabilidade para sua equipe de trabalho
3. Gerencia acordos visando o equilíbrio entre os objetivos das cadeias produtivas, a redução de impactos ambientais e o uso sustentável dos recursos naturais.
4. Mobiliza subsídios de apoio financeiro visando a inclusão social e o fortalecimento do produtor.
5. Define estratégias com base em estudos sobre possíveis impactos ambientais, sociais e econômicos de projetos de desenvolvimento agropecuário.
6. Articula parcerias com agentes públicos e privados visando o desenvolvimento ordenado de processos produtivos sustentáveis.
7. Gerencia indicadores de sustentabilidade das cadeias produtivas visando adotar medidas preventivas e corretivas.
(continua)



(continuação)		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Conceitos e temas sobre sustentabilidade	Promover ambiente de trabalho harmônico e construtivo	Empatia
Realidade do setor produtivo	Comunicação escrita e oral	Aberto a mudanças
Políticas de desenvolvimento sustentável	Articulação interna e interinstitucional	Proatividade
Técnicos/científicos relativos à área de atuação	Promover parcerias com outras instituições	Saber ouvir e aceitar sugestões
Ferramentas de promoção do desenvolvimento sustentável	Negociação	Equilíbrio emocional
Legislação ambiental	Delegar tarefas	Comprometimento
Práticas de produção sustentável	Propor e divulgar políticas de desenvolvimento sustentável	Incentivar o trabalho em equipe
Avaliação e análise de cenários	Planejar e organizar atividades estrategicamente	Compartilhar conhecimento
Conhecimentos e informações atualizadas	Traçar metas	Responsabilidade
Técnicas de negociação e solução de conflitos		
Impactos ambientais das atividades produtivas		

Fonte: elaborada pela autora.

Assim como nas outras perspectivas, a Sustentabilidade, extraída da análise documental e reforçada pelos grupos focais, é amplamente respaldada e reforçada pelos objetivos, missão e visão do MAPA. Pois, a instituição integra desenvolvimento sustentável e competitividade, além do fortalecimento dos produtores rurais. Destaca-se que a instituição visa uma atuação gerencial nas três frentes da sustentabilidade, isto é, uma ação de promoção integrada do desenvolvimento econômico, social e ambiental do setor de agronegócios do país.

Em todas as Perspectivas Estratégicas e referenciais de desempenho encontram-se refletidos também os problemas de pesquisa e de gestão, complexos e específicos, do contexto do agronegócio segundo afirma Conforte (2011). Igualmente, o repertório de referenciais de desempenho e de CHAs corroboram com Prado (1999 apud Batalha et al., 2005) quando as características específicas dos profissionais que o mercado do agronegócio demandará. Alguns exemplos de características apontadas pelo autor que convergem com os resultados dessa pesquisa são: operação de inovações tecnológicas; domínio de idiomas; capacidade de negociação; aprender conceitos modernos de gestão e novas tecnologias; visão

sistêmica (holística); atuação agregadora e dinâmica para motivação de equipes de trabalho; comunicação; criatividade; e adaptação rápida aos diferentes cenários.

### **4.3 Instrumento para diagnosticar lacunas de Competências Gerenciais**

A partir das descrições dos referenciais de desempenho, alinhados aos documentos estratégicos do MAPA e às contribuições dos gestores, foi elaborado um instrumento – com três blocos – para identificação de possíveis lacunas de competências gerenciais.

A primeira parte do instrumento possuía uma introdução apresentando informações sobre a pesquisa de caráter acadêmico, a importância e o apoio da ENAGRO. Nesta parte, o participante também era informado sobre o caráter confidencial das respostas. A introdução se encerrava com agradecimentos à colaboração gestor. O segundo bloco do questionário está composto por itens de para captação de dados demográficos e funcionais do gestor.

Em seguida, no último bloco, os respondentes deveriam avaliar em que medida as competências listadas seriam importantes para o exercício de suas atividades e em que medida o mesmo domina tais competências em seu trabalho, considerando o desempenho atual. Para tanto, foi adotada a escala do tipo Likert, na qual todos os pontos recebem rótulos específicos (CARBONE *et al.*, 2009). Desse modo, a escala do questionário de mapeamento das competências gerenciais do MAPA apresentava a seguinte configuração:

#### **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.

Ressalta-se que o instrumento foi submetido à validação de conteúdo por juízes e à validação semântica. Esta última para verificar se os enunciados, os itens e a escala eram inteligíveis, isto é, compreensíveis aos gestores. Conforme registrado, dez gestores do MAPA participaram dessa etapa.

Observa-se o alinhamento desta pesquisa com as temáticas que se destacam nos estudos sobre competências de liderança no agronegócio a partir de 2010, como a análise de *stakeholders*, a visão estratégica e a visão sistêmica de atuação gerencial. O contexto de pesquisa, setor público, também está inserido nos estudos desse período e sua relação com demais atores e instituições.

Nota-se, por fim, que os referenciais de desempenho dos líderes do MAPA estão relacionados ao que Yukl e Lepsinger (2005) e Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) propõem como comportamentos que possibilitam ao gestor influenciar sua equipe. As competências gerenciais do MAPA, com seu conjunto de CHAs, se remetem, entre outros, a coordenação de atividades; a busca por processos mais confiáveis e eficientes; ao relacionamento interpessoal; a manutenção de boas relações e aprimoramento seus recursos humanos (capacitação); articulação da equipe com o contexto no qual está inserida (intrainstitucional, interinstitucional e com a sociedade); estímulo a adaptação e a inovação.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo dessa pesquisa foi mapear as competências gerenciais para o MAPA com vistas à identificação de lacunas de competência que possam direcionar ações estratégicas de capacitação. Para alcançá-lo, fez-se inicialmente uma breve caracterização do campo da gestão do agronegócio com foco na noção de cadeia produtiva.

Na sequência foram abordados os conceitos de competências gerenciais e de liderança, e descritos os principais componentes do modelo de gestão por competências enfatizando sua formalização no setor público brasileiro. Em seguida, foi apresentado um panorama da evolução dos estudos sobre competências gerenciais no setor de agronegócios, abrangendo o período da década de 1994 até 2014.

As etapas metodológicas aqui adotadas para o mapeamento de competências resultaram na definição de cinco frentes de atuação do gestor público do agronegócio. Denominadas como Perspectivas Estratégicas, as frentes de atuação são: Governança, Inovação, Competitividade, Qualidade de Produção Agropecuária e Sustentabilidade.

Os resultados das análises documentais e dos grupos focais culminaram na identificação e descrição de 33 referenciais de desempenho relevantes para a atuação do gestor do MAPA. Os referenciais estão alinhados aos objetivos organizacionais da instituição e categorizados segundo as Perspectivas Estratégicas. Além disso, para cada categoria foi elencado um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes pertinentes aos referenciais de desempenho.

1. Combina conhecimentos, habilidades e atitudes dos integrantes de sua equipe de trabalho para alcance de resultados.
2. Fornece apoio e orientação para o desenvolvimento das atividades sob sua coordenação.
3. Incentiva a modernização das atividades visando agilidade e eficiência dos processos para tomada de decisão.
4. Gerencia sua unidade de trabalho em alinhamento com os objetivos estratégicos da organização visando atender as demandas da sociedade.
5. Estabelece objetivos claros e factíveis com ações de acompanhamento de resultados.

6. Estimula a inovação do setor agropecuário por meio de parcerias com universidades e instituições de P&D nacionais e internacionais.
7. Destina recursos financeiros para estudos e pesquisas de inovação a partir da prospecção de cenários futuros.
8. Orienta a adoção de tecnologias e inovações de acordo com as necessidades do setor agropecuário.
9. Incentiva os integrantes de sua equipe a inovar nos processos e no ambiente de trabalho.
10. Promove o aperfeiçoamento contínuo dos membros de sua equipe em temas e ações inovadoras para o agronegócio.
11. Acompanha a produção de conhecimento, tecnologias e inovações ligadas ao setor em âmbito nacional e internacional.
12. Promove o intercâmbio de informações e experiências entre colaboradores, setores do MAPA e instituições nacionais e internacionais.
13. Projeta cenários do mercado nacional e internacional visando avaliação contínua de tendências para formulação de planos estratégicos.
14. Identifica oportunidades e ameaças no agronegócio para tomada de decisões estratégicas.
15. Estabelece acordos de comercialização, nacionais e internacionais, visando ampliar a participação dos produtos brasileiros no mercado.
16. Mobiliza esforços para implementação de estrutura logística mais eficiente no setor visando agregação de valor aos produtos.
17. Adota medidas para melhoria contínua da qualidade e conformidade dos produtos do agronegócio brasileiro.
18. Articula ações de marketing para promoção da imagem do produto brasileiro em nível nacional e internacional
19. Estimula o aumento da quantidade de produção e distribuição dos produtos agronegócio brasileiro.
20. Aprimora critérios para controle da qualidade e inocuidade dos produtos de origem animal e vegetal brasileiros adotando ferramentas de rastreabilidade.
21. Colabora com a atualização de normas visando o aperfeiçoamento de modelos regulatórios.
22. Orienta padrões de produção visando o abastecimento nacional de produtos agropecuários com qualidade.

23. Estimula ações de monitoramento e fiscalização das cadeias produtivas nacionais.
24. Estimula ações de monitoramento e fiscalização da entrada de produtos de origem animal e vegetal importados.
25. Promove ações para capacitação de equipes, técnicos e produtores nas áreas sanitárias tendo em vista garantir a segurança alimentar.
26. Orienta iniciativas que reduzam controles excessivos sem comprometer a segurança dos produtos agropecuários ofertados ao mercado.
27. Promove ações para capacitação de técnicos e produtores visando o desenvolvimento de cadeias produtivas sustentáveis.
28. Promove o acesso a conteúdos e conceitos sobre sustentabilidade para sua equipe de trabalho
29. Gerencia acordos visando o equilíbrio entre os objetivos das cadeias produtivas, a redução de impactos ambientais e o uso sustentável dos recursos naturais.
30. Mobiliza subsídios de apoio financeiro visando a inclusão social e o fortalecimento do produtor.
31. Define estratégias com base em estudos sobre possíveis impactos ambientais, sociais e econômicos de projetos de desenvolvimento agropecuário.
32. Articula parcerias com agentes públicos e privados visando o desenvolvimento ordenado de processos produtivos sustentáveis.
33. Gerencia indicadores de sustentabilidade das cadeias produtivas visando adotar medidas preventivas e corretivas.

As competências gerenciais levantadas refletem, portanto, o alinhamento com o planejamento estratégico da instituição em consonância com a proposta do modelo de Gestão por Competências.

Foi elaborado um instrumento de auto-avaliação para verificação da importância e do domínio do gestor quanto as competências levantadas. O instrumento foi submetido a validação por especialistas e por uma amostra de gestores da própria instituição.

Os dados obtidos nesta pesquisa reafirmam as argumentações de Conforte (2011) quanto a necessidade de líderes com um repertório de competências que

envolvam a análise de diversos cenários com questões de gestão complexas e específicas do contexto de atuação, e capacidade de governança.

Espera-se, com este estudo oferecer contribuições teóricas e metodológicas para o avanço da produção científica nacional no campo de competências gerenciais no setor de agronegócios, que de acordo com Duarte, Pantoja e Brisola (2016), encontra-se em estágio embrionário quando comparado às pesquisas internacionais.

Portanto, quanto às contribuições teóricas, os resultados da pesquisa contribuem para o preenchimento de parte da lacuna de pesquisas acadêmicas brasileiras a respeito de competências gerenciais no setor de agronegócios. Quanto às contribuições metodológicas, o estudo apresenta uma combinação de métodos e técnicas para o mapeamento de competências como sugerido por Brandão e Bahry (2005), Carbone *et al.* (2009) e Brandão *et al.* (2010). Assim, os resultados da pesquisa apontam para validação das proposições desses autores.

Além disso, o estudo proporciona para Instituição dados e informações fidedignos e confiáveis para a estruturação de seus processos de seleção e desenvolvimento gerencial com base em competências, conforme especificado no Decreto nº 5.707/2006 e nos acórdãos do TCU 3023/2013 e 2212/2015.

Algumas das limitações da pesquisa, contudo, precisam ser mencionadas. Verificou-se que as alterações e substituições frequentes dos cargos de chefia – devido o momento político e o período de recesso (dezembro/janeiro) impuseram a necessidade de ampliação da etapa de coleta de dados com vistas a compatibilização das agendas de todos os atores envolvidos na pesquisa.

Em virtude de ser um estudo realizado em uma instituição, cabe ressaltar que a generalização dos achados empíricos obtidos para outras organizações singulares ou vinculadas ao MAPA deve ser realizada de maneira cautelosa, posto que esse contexto organizacional é muito específico. Sugere-se que pesquisas futuras sejam desenvolvidas em outros ambientes organizacionais, a partir dos resultados aqui relatados.

Por fim, recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas para estruturação do instrumento proposto em uma escala de competências gerenciais validada estatisticamente e, assim, orientar ações de capacitação e desenvolvimento dos líderes da instituição com maior acurácia.

## REFERÊNCIAS

- ADEYEMO, A. A.; LONGE, M. P.; ALAKOSO, A. A. Value Addition to Human Managerial Skills in the Livestock Sector in Nigeria. **Asian Journal of Agriculture and Rural Development**, v. 4, n. 11, p. 510–514, 2014.
- AGROSTAT. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Indicadores Gerais Agrostat**. Disponível em: <<http://indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/index.htm>>. Acesso em: 20 fev. 2016.
- ALLAHYARI, M. S.; SABURI, M. S.; KESHAVARZ, F. Analyzing farm management skills in poultry production enterprises in Iran. **Life Science Journal**, v. 8, n. 1, p. 61–67, 2011.
- ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R.; BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010. p. 51-105.
- ARENS, L.; PLUMEYER, C.; THEUVSEN, L. Determinants of the Use of Information: An Empirical Study of German Pig Farmers. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n. 1, p. 51–72, 2012.
- BALSADI, O. V. Estrutura, evolução e tendência do mercado de trabalho. In: BUAINAIN, A. M.; DEDECCA, C. (Org.). **Emprego e Trabalho na Agricultura Brasileira**. Brasília: IICA, 2008. p. 95-134. (Série Desenvolvimento Rural Sustentável).
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BATALHA, M. O. et al. **Recursos Humanos e Agronegócio: A evolução do perfil profissional**. Jaboticabal: Novos Talentos, 2005. 320 p.
- BEIERLEIN, J. G.; BAKER, G. A.; STARBIRD, S. A. Food and agribusiness management research: advancing the theory and practice. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 1, n. 1, p. 1–3, 1998.
- BOYATZIS, R. E. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p. 5–12, 2008.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **RSP Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179–194, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32–49, 2007.
- BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de**



**Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875–898, 2008.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho: Um estudo multinível**. 2009. 363 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009

BRANDÃO, H. P. et al. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 1, p. 171–182, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 03 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006. 2006. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 25 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Política Agrícola. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (Org.). **Estatísticas e dados básicos de economia agrícola**. Brasília: Mapa, 2015a. 53 f. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/Pasta de Novembro - 2015.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/Pasta%20de%20Novembro%20-%202015.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. **Balança comercial brasileira: Mensal - 2015 - Dezembro 2015**. 2015b. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=5266&ref=1161>>. Acesso em: 04 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação. Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Resenha do Relatório Estado da Insegurança Alimentar no Mundo 2015: SOFI. nº 5**. Brasília: MDS, 2015c. Disponível em: <[http://aplicacoes.mds.gov.br/sagirms/simulacao/estudos\\_tecnicos/pdf/103.pdf](http://aplicacoes.mds.gov.br/sagirms/simulacao/estudos_tecnicos/pdf/103.pdf)>. Acesso em: 19 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Org.). **Estratégia de Abertura de Mercados: Perspectivas 2016**. Brasília: Mapa, 2016a. 36 slides, color. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/file/acs/2015/Estrategia-Internacional.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/acs/2015/Estrategia-Internacional.pdf)>. Acesso em: 17 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (Org.). **Resultados de 2015 Perspectivas para 2016**. Brasília: Mapa, 2016b. 18 slides, color. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/file/acs/apresentacao1.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/acs/apresentacao1.pdf)>. Acesso em: 17 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. **Balança comercial brasileira: Mensal - 2016 - Março 2016**. 2016c. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=5370&refr=1161>>. Acesso em: 04 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 8852, de 20 de setembro de 2016. 2016d. **Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Brasília, 21 set. 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8852.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8852.htm)>. Acesso em: 10 out. 2016.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **. Cortes de DAS e transformação em FCPE**. 2016e. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/noticias/cortes-de-das-e-transformacao-em-fcpe>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **. Institucional**. 2016f. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/aceso-a-informacao/institucional>>. Acesso em: 23 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Ministério**. 2017. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/portal/page/portal/Internet-MAPA/pagina-inicial/ministerio>>. Acesso em: 21 jan. 2017

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 3023/2013 – TCU – Plenário**. 13 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2212/2015 – TCU – Plenário**. 2 set. 2015.

BRISOLA, M. V. **Valores socioculturais fundamentais à criação e manutenção de alianças estratégicas na pecuária de corte**: Um estudo de caso. 2002. 94 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Contabilidade e Administração (FACECA), Faculdade Cenecista de Varginha, Varginha, 2002. Cap. 1.

BYLES, Sharon et al. Continuing professional development and farm business performance. In: INTERNATIONAL FARM MANAGEMENT CONGRESS, 13., 2002, Wageningen, The Netherlands. **13th International Farm Management Congress**. Wageningen: International Farm Management Association, 2002. p. 1 - 13.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CASTRO, A.M. Prospecção de cadeias produtivas e gestão da informação. **Transinformação**, p. 55–72, 2001.

CASTRO, A. M. G. de; LIMA, S.M.V. Fundamentos do Estudo. In: **Complexo Agroindustrial do Biodiesel no Brasil: Competitividade das Cadeias Produtivas de Matérias-Primas**. Brasília: Embrapa Agroenergia, 2010. Cap. 1. p. 27-34.

CASTRO, A. M. G. de; LIMA, S. M. V. Cadeia produtiva e prospecção tecnológica como ferramentas para a formulação de estratégia. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3ES), 1., 2003, Curitiba. **I Encontro de Estudos em Estratégia (3Es)**. Curitiba: Anpad, 2003.

CNA. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (Org.). **Balanco 2015 Perspectivas 2016**. Brasília: CNA, 2015. 45 f. Disponível em: <[http://www.canaldoprodutor.com.br/sites/default/files/01\\_Balanco2015\\_Perspectivas2016\\_panorama\\_economico\\_0.pdf](http://www.canaldoprodutor.com.br/sites/default/files/01_Balanco2015_Perspectivas2016_panorama_economico_0.pdf)>. Acesso em: 27 jan. 2016.

CONFORTE, D. The nature of agribusiness management research executive commentary. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 2, p. 143–147, 2011.

COOK, M. L. The role of management behavior in agricultural cooperatives. **Journal of Agricultural Cooperation**, v. 9, p. 42–58, 1994.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Division R ed. Boston: Graduate School of Business Administration, 1957.

DENTONI, D. et al. Developing human capital for agri-food firms' multi-Stakeholder interactions. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n. A, p. 61–68, 2012.

DENTONI, D.; ENGLISH, F. Dealing with cultural differences in public-private R&D projects: the experience of the Australian seafood sector. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n. A, p. 1–7, 2012.

DOOLEY, L. B.; LUCA, E. The role of inter-organizational leadership in agri-food value chains. In: EAAE SEMINAR, 110., 2008, Innsbruck-igls, Austria. **SYSTEM DYNAMICS AND INNOVATION IN FOOD NETWORKS**. Innsbruck-igls: European Association Of Agricultural Economists, 2008. p. 285 - 292.

DUARTE, S. L. D.; PANTOJA, M. J.; BRISOLA, M. Evolução dos estudos e pesquisas sobre competencias de lideranças no setor de agronegócios. In: CONGRESSO DA SOBER, 54., 2016, Maceió. *Anais do 54 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*, Maceió: 2016.

ESTIVALETE, V. D. F. B.; LÖBLER, M. L.; PEDROZO, E. Á. Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no RS. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 10, n. 2, p. 157–178, 2006.

FAO. **The State of Food Insecurity in the World: Meeting the 2015 international hunger targets - taking stock of uneven progress**. [s.l.]: FAO, 2015. 62 f. Disponível em: <<http://www.fao.org/3/a4ef2d16-70a7-460a-a9ac-2a65a533269a/i4646e.pdf>>.

Acesso em: 28 jan. 2016

FAOSTAT. **Major commodities exporters**. 2013. Disponível em: <[http://www.fao.org/faostat/en/#rankings/major\\_commodities\\_exports](http://www.fao.org/faostat/en/#rankings/major_commodities_exports)>. Acesso em: 02 fev. 2017.

FERREIRA, M. B.; NAMI, M. R.; VILAS BOAS, A. A. Habilidades e competências dos administradores da cooperativa mista dos produtores rurais do sudeste goiano. In: CONGRESSO DA SOBER, XLIV., 2006, Fortaleza. **Questões Agrárias, Educação no Campo e Desenvolvimento**. Fortaleza: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2006. p. 1 - 16.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004, reimpressão 2007. 155 p.

FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 19, n. 3, p.290-310, jun. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, T. A. et al. Forecasting core competencies in an R&D environment. **R&D Management**, v. 31, n. 3, p. 249–255, 2001.

HOGAN, R.; KAISER, R. B. What we know about leadership. **Review of General Psychology**, v. 9, n. 2, p. 1–9, 2005.

JOHANSSON, H. How can farmer managerial capacity contribute to improved farm performance?: A study of dairy farms in Sweden. In: AMERICAN AGRICULTURAL ECONOMICS ASSOCIATION ANNUAL MEETING, 2007, Portland, Oregon. **Proceedings...**. Portland: AAEA, 2007.

KAGANZI, E. et al. Sustaining linkages to high value markets through collective action in Uganda - the case of the nyabyumba potato farmers. **CaPRI - Systemwide Program on Collective Action and Property Rights**, n. 75, 2008.

KATZ, J. P. Managerial behavior and strategy choices in agribusiness cooperatives. **Agribusiness**, v. 13, n. 5, p. 483–495, 1997.

KING, R. P. et al. Agribusiness economics and management. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 92, n. 2, p. 554–570, 18 mar. 2010.

LINS, M. P. B. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 19, n. 3, p. 157–238, 2014.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARTEN, C.; MCLEAN, S. Agricultural Leadership Development: Insights and Experiences from Canada. In: INTERNATIONAL FARM MANAGEMENT CONGRESS, 13., 2002, Wageningen, The Netherlands. **Proceedings...** . Wageningen: International Farm Management Association, 2002.

MASSUQUETTI, A. A dinâmica da agricultura francesa: inovação, transformação e identidade social. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 48, n. 2, p. 331–356, 2010.

MING-XIA, T.; CHUN-XIN, Y.; YONG-PING, J. Study on Training Scheme for New Farmers. **Asian Agricultural Research**, v. 4, n. 7, p. 58–61, 2012.

MIRANI, Z. D.; NAREJO, M. A.; KUMBHAR, M. I. Essential leadership competencies needed in agricultural occupations as identified by agricultural leaders in District Hyderabad, Sindh. **Pakistan Journal of Applied Sciences**, v. 3, n. 1, p. 30–35, 2003.

NG, D.; SIEBERT, J. W. Toward better defining the field of agribusiness management. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 12, n. 4, p. 123–142, 2009.

NUTHALL, P. L. Managerial ability (the forgotten resource) its assessment and modification. In: ANNUAL CONFERENCE, 43., 1999, Canterbury. **Proceedings...** . Canterbury: Australian Agricultural And Resource Economics Society Inc., 1999.

\_\_\_\_\_. Psychometric testing for assessing farmer's managerial ability (and modelling the origins of ability). In: NEW ZEALAND AGRICULTURAL AND RESOURCE ECONOMICS SOCIETY CONFERENCE, 2006, Canterbury. **Proceedings...** . Canterbury: New Zealand Agricultural And Resource Economics Society, 2006.

\_\_\_\_\_. Modelling the origins of managerial ability in agricultural production. **The Australian Journal of Agricultural & Resource Economics**, v. 53, n. 3, p. 413–436, 2009.

OLIVEIRA, A. L. de. **Aprendizagem Organizacional a Distância: Uma proposta de avaliação da melhoria dos Recursos Humanos através da Educação a Distância**. 2002. 94 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

OSHODI, J. The psychology of paradoxes: knowledge sharing in order to minimize irrational and illogical behaviors in organizations and management. **Perspectives of Innovation, Economics & Business**, v. 9, n. 3, p. 57–60, 2011.

PÁEZ, I. et al. Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. **Revista EAN**, n. 76, p. 20–43, 2014.

PANTOJA, M. J.; FARIAS, J. M.; OLIVEIRA, M. da P. Diagnóstico de necessidades

de capacitação do MAPA. In: Congresso Consad de Gestão Pública, II., 2009, Brasília. **Desenvolvimento de Competências: experiências na administração pública federal**. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, 2009. p. 1 - 24.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria e aplicações**. Brasília: UnB, 1997.

PICCHIAI, D. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor Público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 3, p. 73–89, 2010.

QUINN, Robert E. et al. **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RAO, B. S. S. Human capital development for the management of F&A in India. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n. A, p. 47–50, 2012.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RIKKONEN, P.; MÄKIJÄRVI, E.; YLÄTALO, M. Defining foresight activities and future strategies in farm management: empirical results from Finnish FADN farms. **International Journal of Agricultural Management**, v. 3, n. 1, p. 3–11, 2013.

ROUGOOR, C. W. et al. How to define and study farmers' management capacity: theory and use in agricultural economics. **Agricultural Economics**, v. 18, p. 261–272, 1998.

SCHMITT, H. B.. **Modelo da avaliação de desempenho de operadores logísticos no setor agrícola de cargas a granel**. 2002. 158 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Cap. 3.

UNPRI. **Responsible investment in farmland: a compendium of case studies**. [S.l]: Unep Fi And United Nations, 2012. 22 f. Disponível em: <<http://www.unpri.org/publications/>>. Acesso em: 11 fev. 2016.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VUKELIĆ, N.; RODIĆ, V. Farmers' management capacities as a success factor in agriculture: a review. **Economics of Agriculture**, v. 61, n. 3, p. 805–814, 2014.

WADDOCK, S. More than coping: thriving in a world of wicked problems. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n. B, p. 127–132, 2012.

WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 2, p. xiii–xxiii, 2002.

YUKL, G.; LEPSINGER, R. Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. **Organizational Dynamics**, v. 34, n. 4, p. 361–375, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares**. Brasil: Thomson Pioneira, 2000. Cap. 1. p. 1-19.

\_\_\_\_\_. Coordenação e governança de sistemas agroindustriais. In: BUAINAIN, Antônio Márcio et al. **O mundo rural no Brasil do século 21: A formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília: Embrapa, 2014. p. 267-294.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – PROSPECTO DE FORMAÇÃO DOS GRUPOS FOCAIS (plano de comunicação e sensibilização)

#### Distribuição de cargos DAS e FCPE para formação dos grupos de foco

Serão realizados diferentes grupos de foco:

- ✓ Grupos com representantes dos cargos de DAS/FCPE 101.1 a 101.3 (um grupo por Secretaria – 8 pessoas cada);
- ✓ Grupos com representantes dos cargos DAS/FCPE 101.4 (3 grupos – várias Secretarias – 8 pessoas cada);
- ✓ Grupos com representantes dos cargos DAS 101.5 (2 grupos – várias Secretarias – 7 pessoas cada).

Critérios para formação dos grupos:

- ✓ Gênero
- ✓ Idade (entre 20 e 35 anos, entre 36 e 50 anos, acima de 50 anos)
- ✓ Tempo de serviço (1 a 5 anos, 6 a 10 anos, acima de 10 anos).

Exemplo: Um grupo de foco, por exemplo, deve ser composto por 4 homens e 4 mulheres; dentre os quais pelo menos 2 servidores entre 20-35 anos de idade, 2 servidores entre 36-50 anos de idade, 2 servidores acima de 50 anos de idade; dentre os quais pelo menos 2 servidores entre 1-5 anos de MAPA, 2 entre 6-10 anos de MAPA, 2 acima de 10 anos de MAPA.

A realidade de cada Secretaria é o que vai definir na prática como cada uma dessas variáveis poderá ser distribuída nos grupos de foco.

#### Quantitativo total dos Cargos DAS e FCPE – Decreto 8.852/2016

##### Secretaria de Defesa Agropecuária

Secretaria de Defesa Agropecuária	DAS 101.1	DAS 101.2	DAS 101.3	DAS 101.4	DAS 101.5
<b>Secretaria de Defesa Agropecuária</b>	5	6	3	5	-
Dpto de Fiscalização de Insumos Agrícolas	-	-	-	-	1
Dpto de Fiscalização de Insumos Pecuários	-	-	-	-	1
Dpto de Inspeção de Produtos de Origem Animal	-	-	-	-	1
Dpto de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal	-	-	-	-	1
Dpto de Sanidade Vegetal	-	-	-	-	1
Dpto de Saúde Animal	-	-	-	-	1
	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>



	FCPE 101.1	FCPE 101.2	FCPE 101.3	FCPE 101.4
Sec. De Defesa Agropec.	7	2	4	1
Dpto de Fiscalização de Insumos Agrícolas	3	9	3	1
Dpto de Fiscalização de Insumos Pecuários		7	3	
Dpto de Inspeção de Produtos de Origem Animal	2	10	3	3
Dpto de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal	2	2	2	2
Dpto de Sanidade Vegetal	1	5	2	1
Dpto de Saúde Animal	2	10	7	2
	<b>17</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>10</b>
<b>Total Sec. De Defesa Agropec.</b>	<b>22</b>	<b>51</b>	<b>27</b>	<b>15</b>

### Grupos de Foco

	DAS/ FCPE 101.1	DAS/FCPE 101.2	DAS/FCPE 101.3
	3	3	2
<b>Grupo Secretaria de Defesa Agropecuária</b>	1 Sec. de Defesa Agropecuária	1 Dpto de Inspeção de Produtos de Origem Animal	1 Dpto de Saúde Animal
	1 Dpto de Fiscalização de Insumos Agrícolas	1 Dpto de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal	1 Sec. De Defesa Agropecuária
	1 Dpto de Fiscalização de Insumos Pecuários	1 Dpto de Sanidade Vegetal	
	(4 DAS + 4 FCPE)		

<b>1º Grupo DAS/FCPE 4</b>	<b>2º Grupo DAS/FCPE 4</b>	<b>3º Grupo DAS/FCPE 4</b>
1 Gab. Minist.	1 Sec. Mobil. Social	1 Sec. Rel. Internac.
2 Sec. Executiva	2 Sec. Polít. Agrícola	2 Sec. Mobil. Social
2 Sec. Aquic. e Pesca	2 Sec. Rel. Internac.	<b><u>1 Sec. Defesa Agropec.</u></b>
<b><u>2 Sec. Defesa Agropec.</u></b>	3 Sec. Executiva	1 Sec. Aquic. e Pesca
1 Sec. Mobil. Social		2 Sec. Polít. Agrícola
(4 DAS + 4 FCPE)	(4 DAS + 4 FCPE)	1 Sec. Executiva
		(4 DAS + 4 FCPE)

### **2º Grupo DAS 5**

2 Sec. Executiva

2 Sec. Aquic. e Pesca

**3 Sec. Defesa Agropec.**

## APÊNDICE B – ASSOCIAÇÃO DOS NOMES DAS PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS E SUA DESCRIÇÃO

<b>Associe o nome à descrição da perspectiva estratégica</b>	
1. Sustentabilidade	<input type="checkbox"/> Refere-se ao conjunto de comportamentos gerenciais que tem como objetivo assegurar a produção e o abastecimento de alimentos em quantidade e qualidade, em âmbito nacional e internacional, por meio de ações de monitoramento, fiscalização e regulamentação de todo processo produtivo.
2. Inovação	<input type="checkbox"/> Focaliza referenciais de atuação gerencial voltados à gestão de pessoas; à gestão de atividades administrativas; à articulação intrainstitucional, interinstitucional e com a sociedade; ao intercâmbio de informações com os parceiros; e ao aperfeiçoamento da própria instituição.
3. Competitividade	<input type="checkbox"/> Refere-se ao conjunto de indicadores voltados ao desenvolvimento sustentável da cadeia produtiva agropecuária por meio de ações gerenciais relacionadas à inclusão, capacitação e fortalecimento do produtor; ao incentivo econômico por meio do crédito rural e financiamento; bem como à redução de impactos ambientais e uso sustentável dos recursos naturais.
4. Controle Sanitário da Produção Agropecuária	<input type="checkbox"/> Engloba o conjunto de comportamentos gerenciais direcionados à produção de conhecimento e tecnologias por meio de pesquisas e estudos que promovam a inovação no setor agropecuário.
5. Gestão Interna	<input type="checkbox"/> Compreende indicadores de comportamentos gerenciais relativos à agregação de valor e qualidade aos produtos do agronegócio; à avaliação estratégica de oportunidades e ameaças visando ampliar a articulação e participação no mercado nacional e internacional.

Contribuições – sugestões de melhoria nas descrições das perspectivas

## APÊNDICE C – CONTRIBUIÇÕES PARA AS COMPETÊNCIAS E CHAs

### Competitividade

Compreende indicadores de comportamentos gerenciais relativos à agregação de valor e qualidade aos produtos do agronegócio; à avaliação estratégica de oportunidades e ameaças visando ampliar a articulação e participação no mercado nacional e internacional.

Sugestões de comportamentos gerenciais		
Sugestões de CHAs		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES





4. Nível de escolaridade ( ) Ensino Médio Completo  
 que você possui: ( ) Graduação em Andamento  
 ( ) Graduação Completa  
 ( ) Pós-Graduação em Andamento  
 ( ) Pós-Graduação Completa (MBA, Mestrado,  
 Doutorado)  
 Qual tipo de pós? \_\_\_\_\_

5. Durante quanto tempo, aproximadamente, você esteve exercendo funções gerenciais no MAPA (considere também as substituições)? \_\_\_\_ anos \_\_\_\_ meses.

### Importância e Domínio de Competências Gerenciais

São apresentadas, a seguir, competências que podem ser relevantes para o desempenho de funções gerenciais no MAPA. Por favor, leia atentamente tais competências e, considerando o **seu desempenho atual**, avalie em que medida tais competências são importantes para o **exercício de suas atividades** e em que medida você domina tais competências **em seu trabalho**. Para responder cada item, utilize a seguinte escala:

#### 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.

Indique abaixo o grau de IMPORTÂNCIA da competência descrita na primeira coluna para realização do seu trabalho e o grau de DOMÍNIO que você possui sobre ela. Por favor, não deixe questões sem resposta.

Competências Gerenciais	Importância	Domínio
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.		